



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TRABAJO DE TITULACIÓN:

Previo a la obtención de título de:

INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.

TEMA:

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA "RIOLAC" DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

AUTORA:

GLORIA VERÓNICA ACALO PAGALO

RIOBAMBA – ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación, previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A., ha sido desarrollado por la señorita Gloria Verónica Acalo Pagalo, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Wilson Antonio Velasteguí Ojeda
DIRECTOR

Ing. Víctor Oswaldo Cevallos Vique
MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Gloria Verónica Acalo Pagalo, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 26 de Mayo del 2016

Gloria Verónica Acalo Pagalo
060412694-6

AGRADECIMIENTO

A mi Dios por todas las bendiciones y mis padres que estuvieron siempre apoyándome en toda la trayectoria de formación académica hasta llegar a completar mi sueño tan anhelado de ser una profesional más de la Patria.

A mis Profesores, Ingeniero Wilson Velasteguí y el Ingeniero Víctor Cevallos por ser fuente de motivación y haber aceptado ser mis tutores de trabajo para ayudarme y apoyarme en los momentos que los necesité y por ser un pilar fundamental en mi formación.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, la Escuela de Contabilidad y Auditoría por la oportunidad de abrirme las puertas al conocimiento y la formación profesional.

A la empresa “RIOLAC”, su gerente propietario, Ing. Byron Semper, quien con su gran profesionalismo, colaboró sin ningún tipo de interés para la realización de esta investigación.

A una persona muy especial en mi vida, Juan Pagalo, mi esposo, quien ha estado conmigo apoyándome en todo momento.

Son muchas personas las que ayudaron en el logro de mi carrera, estaré agradecida eternamente y siempre presto a tenderles una mano cuando así lo requieran.

Gloria Acalo

DEDICATORIA

Primeramente a mi Dios todo poderoso fuente de inspiración en mis momentos de angustia, esmero, dedicación, aciertos, desgracias, alegrías y tristezas que caracterizaron el transitar por este camino que hoy veo realizado, que sin su bendición no hubiese sido posible.

A mis padres, que con sus esfuerzos y sacrificios constantes supieron guiarme en el camino del estudio para alcanzar una profesión y ser una persona de bien y útil a la sociedad.

A mi esposo, por su paciencia y esfuerzo, que ha sido mi apoyo en cada decisión, por los ánimos brindados que me reconfortaban siempre cuando las cosas no salían como lo esperaba.

A mi hijo, que con sus travesuras y encantos me ha logrado sacar una sonrisa en los momentos más difíciles de mi vida. Siendo así mi inspiración y el motivo más grande de superación día tras día.

Gloria Acalo

ÍNDICE GENERAL

| | |
|--|------|
| Portada | I |
| Certificación del tribunal | ii |
| Declaración de autenticidad..... | iii |
| Agradecimiento..... | iv |
| Dedicatoria..... | v |
| Índice general..... | vi |
| Índice de gráficos..... | x |
| Índice de cuadros | xii |
| Índice de tablas | xiii |
| Í resumen ejecutivo | xiv |
| Abstract | xv |
| Introducción..... | 1 |
| CAPÍTULO I: EL PROBLEMA..... | 3 |
| 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 3 |
| 1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA..... | 5 |
| 1.3. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA..... | 5 |
| 1.3.1. Delimitación Espacial | 5 |
| 1.4. OBJETIVOS | 5 |
| 1.4.1. Objetivo General..... | 5 |
| 1.4.2. Objetivos Específicos | 5 |
| 1.5. JUSTIFICACIÓN | 6 |
| 1.5.1. Justificación Teórica | 6 |
| 1.5.2. Justificación Metodológica..... | 6 |
| 1.5.3. Justificación Académica | 7 |
| 1.5.4. Justificación Práctica | 7 |
| 1.6. IDEA A DEFENDER | 7 |
| 1.6.1. Idea General..... | 7 |
| 1.6.2. Idea Específicas | 8 |
| CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO | 9 |
| 2.1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL | 9 |
| 2.1.1. MACRO ENTORNO..... | 9 |

| | |
|--|----|
| 2.1.1.1. Entorno Económico..... | 9 |
| 2.1.1.2. Entorno Social..... | 9 |
| 2.1.1.3. Entorno Político | 9 |
| 2.1.1.4. Entorno Tecnológico..... | 10 |
| 2.1.1.5. Entorno Ambiental..... | 10 |
| 2.1.1.6. Entorno Competitivo..... | 10 |
| 2.1.2. MICRO ENTORNO | 12 |
| 2.1.2.1. Descripción de la empresa | 13 |
| 2.1.2.2. Ubicación de la empresa | 13 |
| 2.1.2.3. Actividad de la empresa..... | 14 |
| 2.1.2.4. Organigrama | 14 |
| 2.1.2.5. Número de empleados | 14 |
| 2.1.2.6. Producto | 15 |
| 2.1.2.7. Ventas | 18 |
| 2.1.3. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas | 18 |
| 2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA | 19 |
| 2.2.1. Conceptos básicos..... | 19 |
| 2.2.2. Historia del Balanced Scorecard..... | 22 |
| 2.2.3. Concepto de Balanced Scorecard | 26 |
| 2.2.4. EL Balanced Scorecard como sistema de gestión..... | 27 |
| 2.2.5. Balanced Scorecard como modelo de gestión | 31 |
| 2.2.6. Aplicación del BSC en el modelo de gestión | 31 |
| 2.2.7. Modelo de control y seguimiento | 32 |
| 2.2.8. Modelo de aprendizaje organizativo y comunicación | 32 |
| 2.2.9. Importancia de un Balanced Scorecard | 32 |
| 2.2.10. Beneficios del BSC | 34 |
| 2.2.11. Elementos del Balanced Scorecard..... | 37 |
| 2.2.12. Sistema de indicadores de gestión | 40 |
| 2.2.13. Principios de la gestión basada en el BSC | 40 |
| 2.2.14. Indicadores de gestión | 43 |
| 2.2.15. Mapas estratégicos..... | 45 |
| 2.2.16. Indicadores del cuadro de mando integral | 46 |
| 2.2.17. Indicadores estratégicos..... | 46 |
| 2.2.18. La vinculación de los indicadores del BSC con su estrategia..... | 47 |

| | |
|--|-----------|
| 2.2.19. Las relaciones causa – efecto..... | 47 |
| 2.2.20. Los inductores de actuación..... | 48 |
| 2.2.21. La vinculación con las finanzas | 48 |
| CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO..... | 50 |
| 3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN | 50 |
| 3.1.1. Cualitativa..... | 50 |
| 3.1.2. Cuantitativa..... | 50 |
| 3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN | 50 |
| 3.2.1. De campo | 50 |
| 3.2.2. Bibliográfica Documental..... | 50 |
| 3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA..... | 50 |
| 1.6.1. Población | 50 |
| 1.6.2. Muestra | 51 |
| 3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN | 51 |
| 3.4.1. Métodos | 51 |
| 3.4.2. Técnicas | 52 |
| 3.4.3. Instrumentos..... | 52 |
| 3.5. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS | 53 |
| 3.5.1. Resultado de la encuesta aplicada al personal de la Empresa “RIOLAC”. | 53 |
| CAPÍTULO IV: CONSTRUCCIÓN DE MODELO DE BALANCED SCORECARD | 61 |
| 4.1. FASE ESTRATÉGICA | 61 |
| 4.1.1. Diseño de la estructura organizacional | 62 |
| 4.1.2. La misión y visión de la empresa..... | 63 |
| 4.1.3. Políticas de la empresa RIOLAC..... | 63 |
| 4.1.3.1. Políticas Administrativas | 64 |
| 4.1.3.2. Políticas de venta | 64 |
| 4.1.3.3. Políticas de atención al cliente..... | 65 |
| 4.1.3.4. Políticas de compra..... | 65 |
| 4.1.3.5. Políticas del Personal | 65 |
| 4.1.4. Mapa estratégico | 66 |
| 4.1.5. Los cuadros perspectivas y relación causa – efecto. | 68 |
| 4.2. FASE OPERATIVA | 76 |
| 4.2.1. Identificación de indicadores de gestión y su aplicación..... | 76 |
| 4.2.1.1 Indicadores de la perspectiva financiera..... | 78 |

| | |
|---|-----|
| 4.2.1.2 Indicadores de la perspectiva de cliente | 82 |
| 4.2.1.3. Indicadores de la perspectiva de Procesos Internos | 87 |
| 4.2.1.4. Indicadores de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento..... | 94 |
| 4.2.2. Identificación del mapa estratégico y cuadro estratégico | 99 |
| 4.2.3. Generación de los planes operativos..... | 105 |
| 4.2.3.1. Planes operativos de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento | 105 |
| 4.2.3.2. Planes operativos de la perspectiva de Procesos Internos | 107 |
| 4.2.3.3. Planes operativos de la perspectiva de Cliente | 110 |
| 4.2.3.4. Planes operativos de la perspectiva Financiera..... | 112 |
| CONCLUSIONES | 114 |
| RECOMENDACIONES..... | 115 |
| BIBLIOGRAFIA | 116 |
| ANEXOS | 118 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico N° 1: Cinco fuerzas de Porter | 11 |
| Gráfico N° 2: Ubicación geográfica | 13 |
| Gráfico N° 3: Organigrama actual de la Empresa RIOLAC | 14 |
| Gráfico N° 4: Pasteurizadora | 15 |
| Gráfico N° 5: Caldera | 16 |
| Gráfico N° 6: Tanque de recepción | 16 |
| Gráfico N° 7: Despulpadora de frutas..... | 17 |
| Gráfico N° 8: Embutidora..... | 17 |
| Gráfico N° 9: Perspectivas del BSC | 23 |
| Gráfico N° 10: El cuadro de mando integral como sistema de gestión | 31 |
| Gráfico N° 11: Elementos del BSC | 37 |
| Gráfico N° 12: Principios de la Gestión basado en el BSC | 41 |
| Gráfico N° 13: Mapa Estratégico..... | 45 |
| Gráfico N° 14: Pregunta 1 | 53 |
| Gráfico N° 15: Pregunta 2 | 54 |
| Gráfico N° 16: Pregunta 3 | 55 |
| Gráfico N° 17: Pregunta 4 | 56 |
| Gráfico N° 18: Pregunta 5 | 57 |
| Gráfico N° 19: Pregunta 6 | 58 |
| Gráfico N° 20: Pregunta 7 | 59 |
| Gráfico N° 21: Pregunta 8 | 60 |
| Gráfico N° 22: Organigrama estructural planteado para empresa RIOLAC | 62 |
| Gráfico N° 23: Mapa Estratégico de empresa RIOLAC..... | 67 |
| Gráfico N° 24: Relación causa – efecto entre capacitación en gestión de procesos e incrementar rentabilidad | 69 |
| Gráfico N° 25: Relación causa – efecto entre capacitación en gestión de procesos e incrementar rentabilidad | 70 |
| Gráfico N° 26: Relación causa – efecto entre capacitación en gestión de procesos e incrementar rentabilidad | 71 |
| Gráfico N° 27: Relación causa – efecto entre capacitación en gestión de procesos e incrementar rentabilidad | 72 |

| | |
|---|----|
| Gráfico N° 28: Relación causa – efecto entre capacitación en gestión de procesos e incrementar rentabilidad | 73 |
| Gráfico N° 29: Relación causa – efecto entre contacto con proveedores e incrementar rentabilidad | 74 |
| Gráfico N° 30: Relación causa – efecto entre capacitar a nuevo personal e incrementar rentabilidad | 75 |
| Gráfico N° 31: Relación causa – efecto entre capacitar a nuevo personal e incrementar rentabilidad | 76 |
| Gráfico N° 32: Aplicación de los indicadores financieros | 81 |
| Gráfico N° 33: Aplicación de los indicadores | 86 |
| Gráfico N° 34: Aplicación de los indicadores | 93 |
| Gráfico N° 35: Aplicación de los indicadores | 98 |
| Gráfico N° 36: Mapa estratégico | 99 |

ÍNDICE DE CUADROS

| | |
|---|-----|
| Cuadro 1: Personal de la empresa..... | 15 |
| Cuadro 2: FODA de la empresa RIOLAC..... | 18 |
| Cuadro 3: Población de la Empresa RIOLAC | 51 |
| Cuadro 4: Pregunta 1 | 53 |
| Cuadro 5: Pregunta 2 | 54 |
| Cuadro 6: Pregunta 3 | 55 |
| Cuadro 7: Pregunta 4 | 56 |
| Cuadro 8: Pregunta 5 | 57 |
| Cuadro 9: Pregunta 6 | 58 |
| Cuadro 10: Pregunta 7 | 59 |
| Cuadro 11: Pregunta 8 | 60 |
| Cuadro 12: Determinación de la ficha de indicadores..... | 78 |
| Cuadro 13: Cuadro estratégico de empresa RIOLAC..... | 100 |
| Cuadro 14: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento | 105 |
| Cuadro 15: Perspectiva de Procesos Internos | 107 |
| Cuadro 16: Perspectiva de Cliente..... | 110 |
| Cuadro 17: Perspectiva Financiera | 112 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1: Incremento en rentabilidad | 79 |
| Tabla 2: Efectividad en ventas | 79 |
| Tabla 3: Disminución de costes | 80 |
| Tabla 4: Fidelidad de los clientes | 82 |
| Tabla 5: Ventas | 83 |
| Tabla 6: Incremento de clientes directos | 83 |
| Tabla 7: Compras efectivas..... | 84 |
| Tabla 8: Procesos estandarizados | 87 |
| Tabla 9: Proveedores | 88 |
| Tabla 10: Vínculos estratégicos con proveedores..... | 88 |
| Tabla 11: Encuentros con proveedores | 89 |
| Tabla 12: Almacenaje de materia prima | 89 |
| Tabla 13: Producción | 90 |
| Tabla 14: Productividad de maquinaria | 90 |
| Tabla 15: Capacitación de personal A. | 94 |
| Tabla 16: Eficacia | 95 |
| Tabla 17: Incentivos..... | 95 |
| Tabla 18: Capacitación de personal B. | 96 |

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación, tiene por objetivo Diseñar un Modelo de Gestión basado en el Balanced Scorecard para la formulación de estrategias corporativas con base en indicadores de gestión en la Empresa RIOLAC de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo. Es un sistema de gestión promovido por Kaplan y Norton, se utilizó esta metodología con la finalidad de acoplar a las necesidades de la empresa, siendo así que se identificó su principal problema la ausencia de un sistema de control de gestión, esto imposibilita tener una buena gestión empresarial.

Luego de haber identificado el problema, se estableció la metodología de la investigación, mediante los métodos inductivo, deductivo, descriptivo, observación directa, encuesta y entrevista. El diseño y desarrollo de la propuesta está enfocado en el Mapa Estratégico que está relacionado por el sistema causa – efecto entre las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard, siguiendo una ruta ascendente desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento hasta la perspectiva financiera, en cada una de estas perspectivas van detallados los objetivos estratégicos, indicadores, estrategias, tácticas, responsable y situación de la empresa, el objetivo de la investigación es ayudar a la gerencia en la toma de decisiones orientada al fortalecimiento de la empresa.

Bajo la responsabilidad del Gerente Propietario se recomienda ejecutar la presente investigación propuesta, para que la empresa pueda desarrollar, mejorar e incrementar sus ventas y posesionarse como líder en el mercado de su sector.

Palabras claves: Balanced Scorecard, sistema de gestión, modelo de gestión, indicadores, perspectiva financiera, cliente, proceso interno, crecimiento y aprendizaje.

Ing. Wilson Antonio Velasteguí Ojeda
DIRECTOR

ABSTRACT

This research aims to Design a Management Model based on the Balances Scorecard for the formulation of corporate strategies based on indicators of management in the company RIOLAC from Riobamba City, Chimborazo Province. It is a management system promoted by Kaplan and Norton, we used this methodology in order to fit the needs of the company, so that was identified the main problem the absence of a management control system, this makes it impossible to have a good business management.

After having identified the problem, established the methodology of research through inductive, deductive, descriptive methods, direct observation, survey and interview. The design and proposal development is focused on the strategic map that is linked by l system cause – effect between the four perspectives of the Balances Scorecard, following an ascending route from the perspective of learning and growth until the financial, in each of these perspectives perspective are detailed strategic objectives, indicators, strategies, tactics, responsible and situation of the company the aim of the research is to assist management in making decision aimed at strengthening the company.

Under the responsibility of the owner manager is recommended to run this proposed research, so that the company can develop, improve and increase their sales and obtain as a leader in its market.

Key words: Balanced Scorecard, system management, model management, indicators, financial perspective, customer, internal process, growth and learning.

INTRODUCCIÓN

Para lograrlo esta investigación se comenzará por definir teóricamente los aspectos más relevantes que involucran a Balanced Scorecard de una manera clara y concisa, para así dar a conocer los beneficios de éste. Luego se ordenarán y/o elaborarán los objetivos e indicadores pertenecientes a cada perspectiva que componen el Balanced Scorecard o (CMI).

En la actualidad ha surgido una herramienta llamada Cuadro de Mando Integral que permite desarrollar la estrategia en forma clara vinculando la fuerza del trabajo para que todo el personal centre sus esfuerzos en llevar a la empresa a una misma meta y así evitar que cada uno trabaje por su lado.

Los doctores Robert Kaplan y David Norton, de la Universidad de Harvard, son los creadores del Cuadro de Mando Integral que fue difundido desde 1992. El Cuadro de Mando Integral recoge la idea de usar indicadores para evaluar la estrategia pero agrega otras características que lo hacen diferente y más interesante, lo que le han permitido evolucionar desde su propia e inicial definición en 1992, "un conjunto de indicadores que proporcionan, a la alta dirección, una visión comprensiva del negocio", para "ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores."

Siguiendo los elementos que el Cuadro de mando Integral propone se establece la misión, visión y valores de la empresa; se realiza los objetivos estratégicos y estrategias a seguir; analizamos las perspectivas del Cuadro de Mando Integral; el mapa estratégico que es la representación gráfica y simplificada de las estrategias de la empresa; los indicadores que permitirán medir los logros de las metas propuesta; y por último las iniciativas estratégicas con sus responsables y recursos necesario.

La construcción del Modelo del Cuadro de Mando Integral se realizó en dos fases: fase estratégica y fase operativa. La fase estratégica es donde se define el plan operativo de la empresa, misma que permite la confección del propio Cuadro de Mando Integral.

La fase operativa comprende la identificación de indicadores de gestión en cada perspectiva, la identificación de cuadro estratégico de la empresa y de los planes de acción que nos permitirá conocer el proyecto a realizar para el cumplimiento de los objetivos a través de las estrategias, a su vez identificara las actividades, el presupuesto y cuál es el indicador que va a medir su cumplimiento.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa RIOLAC es una entidad riobambeña constituida en el año 1995, por su gerente propietario el Ing. Byron Semper, cuyo objetivo es la venta de maquinaria láctea. El personal se encontraba constituido por:

- ✓ Gerente Propietario
- ✓ Vendedores
- ✓ Una secretaria

Al paso de los años se ve la necesidad de incluir los servicios de una contadora y en el año 2005 se contrata los servicios de un técnico de ventas especializado.

Al inicio del año 2007, amplía sus actividades con la producción de equipos y maquinarias con características acordes a las necesidades y exigencias de los clientes (productos de calidad), constituyéndose de esta forma en la primera empresa comercializadora de insumos, equipos y maquinarias de acero para la industria agroalimentaria.

Luego de realizado un breve diagnóstico a la Empresa RIOLAC, se logró determinar una serie de problemas que están caracterizando sus labores diarias, a saber:

- ✓ La Empresa “RIOLAC” no posee un sistema de gestión que permita alcanzar los objetivos organizacionales, esto ha impedido que no existan objetivos claros, políticas bien definidas, así como estrategias a corto y mediano plazo bien delimitadas.
- ✓ Tampoco existe una misión y visión bien estructuradas, lo cual no ha permitido a la empresa posicionarse en el mercado de forma adecuada y por ende crecer.
- ✓ Por otro lado, existen problemas de comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos y áreas, provocando que los planes e instrucciones no lleguen de forma clara a los diversos niveles operativos y áreas de la empresa.

- ✓ Existe asimismo una ausencia absoluta de un sistema de control de gestión, esto impide realizar la evaluación de la gestión empresarial, el cumplimiento de los objetivos y el desempeño del talento humano.
- ✓ Por otra parte, existe un desconocimiento casi absoluto de las estrategias para el cumplimiento de los grandes objetivos empresariales, esto impide el logro de las metas y de los demás objetivos establecidos por la empresa.
- ✓ Asimismo, existen errores en los diferentes procesos, lo cual produce altos costos, pérdida de recursos y posiblemente la pérdida de clientes.
- ✓ Es notorio asimismo la inexistencia de una planeación y organización de acciones de prevención, detección y corrección de riesgos, lo cual ha impedido identificar los procesos ineficientes que no generan valor alguno al producto.
- ✓ También es evidente la inexistencia de indicadores, estándares y sistemas de medición, control y evaluación de resultados, lo cual ha impedido tomar decisiones oportunas y acertadas.
- ✓ Por otro lado, la gestión administrativa se lo realiza de forma vertical (departamento o funciones), esto provoca que una persona ocupe una determinada posición en el organigrama sin realizar el análisis de los procesos, mejorarlo y conseguir los objetivos.
- ✓ También es notorio que la empresa no involucra a los clientes y proveedores en los diferentes procesos de trabajo, lo cual genera en algunas ocasiones inconvenientes con estos sectores, dadas las diferencias de criterios en las características de insumos y productos adquiridos y posteriormente ensamblados.

Todos los problemas mencionados anteriormente tienen su origen en la falta de un Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) que dirija a la empresa, y permita el cumplimiento de sus metas y objetivos.

Por todo lo anterior, era urgente y necesario emprender un modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard para la empresa “RIOLAC” que permitirá a la empresa ser más competitiva y eficiente en el mercado, con una serie de estrategias apoyadas por un conjunto coherente de indicadores.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera el diseño de un modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard contribuye en la formulación de estrategias corporativas para la Empresa RIOLAC de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo?

1.3.DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1. Delimitación Espacial

La presente investigación fue realizada en la Empresa RIOLAC, ubicada en la Calle José de Orozco 22-27 y Cristóbal Colón, Parroquia Velasco, de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Diseñar un Modelo de Gestión basado en el Balanced Scorecard para la formulación de estrategias corporativas con base en indicadores de gestión en la Empresa RIOLAC de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo.

1.4.2. Objetivos Específicos

- ✓ Desarrollar el marco teórico de acuerdo a las bases teóricas conceptuales de diferentes fuentes bibliográficas para sustentar científicamente el modelo de Gestión basado en el Balanced Scorecard.
- ✓ Estructurar el Marco Metodológico con la aplicación de la mayor cantidad de métodos, técnicas e instrumentos de investigación, de tal forma que permita diseñar un Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral acorde a las necesidades de la Empresa RIOLAC.

- ✓ Estructurar un modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard, que incluya planes de acción, controles estratégicos e indicadores de gestión que a su vez permita una acción integral y orientada al fortalecimiento de la empresa.

1.5. JUSTIFICACIÓN

1.5.1. Justificación Teórica

El Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara, además permite que la estrategia sea trabajo de todos desde el primer ejecutivo hasta el último operario, el mapa estratégico del CMI proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

La presente investigación se basó en modelos de gestión y muy particularmente en el modelo de gestión del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), puesto que; es una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en el cumplimiento de sus indicadores, identificando de manera minuciosa lo que debe monitorearse, para comunicar en todos los niveles de la empresa si se están alcanzando las estrategias a través de acciones específicas.

1.5.2. Justificación Metodológica

El presente trabajo investigativo se justificó su emprendimiento desde la perspectiva metodológica, ya que se procuró aprovechar la mayor cantidad de métodos, técnicas y herramientas de investigación existentes para recabar información: veraz, oportuna, confiable, consistente y pertinente, que sirvió de base para el diseño del presente Modelo de Gestión con base en el Cuadro de Mando Integral adaptado a las necesidades y requerimiento de la Empresa RIOLAC.

Para conseguir este entendimiento el modelo del Cuadro de Mando Integral divide los ejes de análisis de la empresa en cuatro perspectivas como son: perspectiva financiera,

perspectiva cliente, perspectiva proceso interno y perspectiva de capacidades estratégicas, los objetivos de las mismas están vinculados entre sí por las relaciones causa y efecto.

1.5.3. Justificación Académica

Desde la perspectiva académica el presente estudio justifica su emprendimiento ya que permitirá poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la formación académica, en el diseño de un Modelo de Gestión con base en el Balanced Scorecard para la Empresa RIOLAC; simultáneamente será la oportunidad para adquirir nuevos conocimientos fruto de la experiencia al ejecutar este trabajo; y así poder contribuir con una herramienta de gestión para sus trabajadores; y, sin dejar de ser menos importante, estaré cumpliendo con un prerrequisito para mi incorporación como nueva profesional de la República del Ecuador.

1.5.4. Justificación Práctica

Desde la perspectiva práctica el presente estudio justifica su realización, ya que se pretende diseñar un Modelo de Gestión con base en el Balanced Scorecard para la Empresa RIOLAC que permita transmitir las estrategias definidas por una organización, de una manera más clara y eficiente a todos los integrantes de la misma, y a la vez, traducir dichas estrategias en objetivos, indicadores y acciones concretas, es un modelo diseñado para detectar que procesos necesitan un estudio más profundo y que acciones se pueden tomar para lograr el cumplimiento de los objetivos empresariales, además el Cuadro de Mando Integral no debe plantearse como la solución a los problemas pasados sino como la respuesta a los nuevos acontecimientos y situaciones que afectan a la gestión y dirección de empresa RIOLAC.

1.6. IDEA A DEFENDER

1.6.1. Idea General

El Diseño de un Modelo de Gestión basado en el Balanced Scorecard contribuirá a la formulación de estrategias corporativas con base en indicadores de gestión para la Empresa RIOLAC de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo.

1.6.2. Idea Específicas

- ✓ El desarrollo del marco teórico de acuerdo a las bases teóricas conceptuales de diferentes fuentes bibliográficas permite sustentar científicamente el modelo de Gestión basado en el Balanced Scorecard.
- ✓ La estructuración del Marco Metodológico con la aplicación de la mayor cantidad de métodos, técnicas e instrumentos de investigación, contribuye al diseño de un Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral acorde a las necesidades de la Empresa RIOLAC.
- ✓ La estructuración de un modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard, que incluya planes de acción, controles estratégicos e indicadores de gestión permite a la dirección una acción integral y orientada al fortalecimiento de la empresa.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Se analizará a la Empresa “RIOLA C”, a fin de conocer su estado o situación y determinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

2.1.1. MACRO ENTORNO

El macro entorno está compuesto por factores que influyen en la empresa y que no se pueden controlar, estas variables hacen referencia al medio externo derivado del sistema socioeconómico en el que desarrolla su actividad.

2.1.1.1. Entorno Económico

Existen varios indicadores importantes del país que deben ser analizados y que permitirán tomar decisiones adecuadas al interior de la empresa, a fin de minimizar los riesgos que implica, al analizar estos indicadores se debe tener en cuenta las condiciones económicas del país.

2.1.1.2. Entorno Social

El entorno socio-cultural tiene grandes repercusiones en cuanto a los hábitos de compra y consumo. Por esto, es tan importante aprender a trabajar con culturas diferentes, y manejar la diversidad es uno de los retos más grandes que tiene que afrontar la dirección de empresas en su actualidad de producto.

2.1.1.3. Entorno Político

El entorno político se refiere a las actitudes y acciones de los legisladores y los líderes sociales, tratando de responder a las demandas de la sociedad, afectando a toda la actividad empresarial y, relacionando así con los negocios, realizando acciones fundamentales, si bien los impulsa o los limita. Los impulsa si crea unas condiciones

positivas o favorables para atraer la inversión o los limita para localizar o crear nuevas empresas e incentiva al desarrollo de los mismos.

2.1.1.4. Entorno Tecnológico

En este entorno tienen más alcance al momento de ampliar las oportunidades de una empresa e influye de diversas formas: en la producción y de gestión; características de los productos o servicios y en los equipos y procesos productivos. En si la tecnología va de la mano con la mejora continua de calidad y es una fuente de competitividad en el mercado. Por esta razón es necesario que la gerencia esté muy pendiente de los cambios y avances que se producen en este entorno, con el fin de considerar la viabilidad de su aplicación.

2.1.1.5. Entorno Ambiental

En el orden ecológico, la importancia de la actividad ganadera se relaciona con la amplia adaptabilidad del bovino a los distintos agro ecosistemas de las tres regiones del país: Costa, Sierra y Amazonía. La actividad ganadera, por ende el sector lácteo tiene mayor índice de productores que requieren de equipos y maquinarias lácteas siendo estos elaborados con el mayor cuidado y la menor contaminación ambiental.

2.1.1.6. Entorno Competitivo

Para que la empresa pueda desarrollar una dirección estratégica es preciso analizar y evaluar el entorno competitivo en todas y cada una de sus dimensiones. El entorno competitivo se lo analizará de acuerdo al modelo estratégico de Michael Porter las cinco fuerzas que determinan la rentabilidad a largo plazo de un mercado.

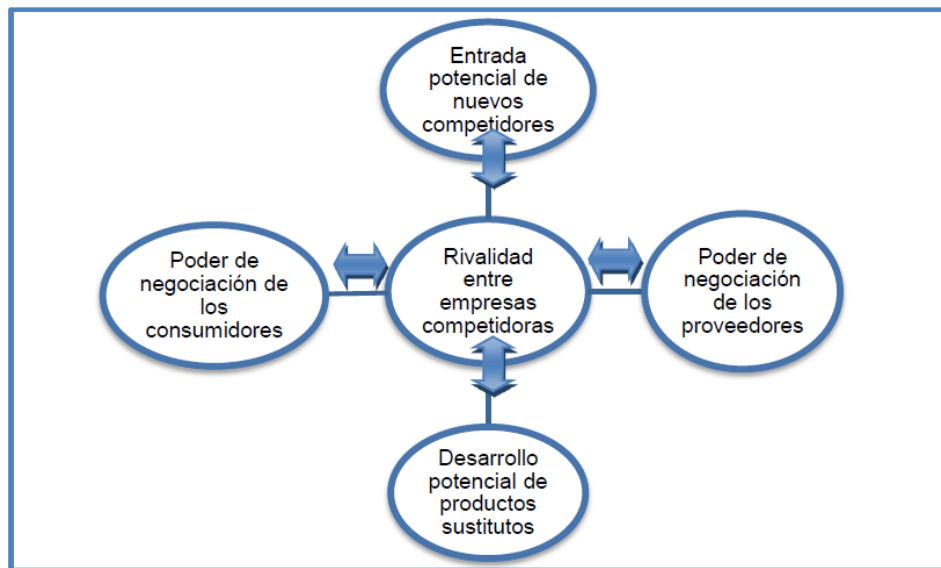


GRÁFICO N° 1: Cinco fuerzas de Porter
FUENTE: Charles, H (2005) (pág. 4.)
ELABORADO POR: Gloria Acalo

1. Rivalidad entre empresas competidoras

En este punto, se habla de las empresas que laboran un producto igual o similar al nuestro y satisfacen la misma necesidad de los clientes. La rivalidad entre los competidores se manifiesta en un desafío por conseguir una posición como líder en el sector, mediante la competencia de precios, la introducción de nuevos productos, o los programas publicitarios.

2. Entrada potencial de nuevos competidores

El segmento del mercado depende de qué tan posible es de traspasar las barreras para los nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una posición en el mercado. Una nueva entrada es la gravedad de la amenaza que se produzca en el mercado del mismo sector, dependiendo fundamentalmente de los obstáculos existentes y de cómo reaccionen los actuales competidores.

3. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden tener un poder de negociación seguro sobre las empresas de un sector mediante un incremento de los precios o una disminución en la calidad de los bienes y servicios ofrecidos. La situación se pone más difícil si los insumos o materiales que suministran son claves para la producción de nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación se complica más aún si el proveedor pone en marcha todas las estrategias antes mencionadas.

4. Desarrollo potencial de productos sustitutos

Se dice productos sustitutos cuando dos bienes compiten en el mismo mercado y satisfacen las mismas necesidades y exigencias de los clientes. La situación se pone más dura cuando los sustitutos están más avanzados tecnológicamente e ingresan a precios más bajos en el mercado reduciendo así los márgenes de utilidad de la empresa.

5. Poder de negociación de los consumidores

Si existe mayor organización por parte de los compradores o consumidores mayores serán sus pedidos en reducción de precios, producto de mayor calidad y servicios, por ende la empresa tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. Una medida estratégica vital para la empresa sería elegir a los proveedores que se compra o a los clientes a quienes se va vender.

2.1.2. MICRO ENTORNO

El micro entorno está compuesto por factores que afectan de forma específica a las empresas y sobre los que tiene cierta capacidad de control. Estos factores son: los proveedores quienes negocian en cuanto a los precios de materia prima, la competencia directa que mide la intensidad de la rivalidad del sector comercial y los clientes quienes exigen la baja de los precios.

2.1.2.1. Descripción de la empresa

La empresa RIOLAC es una entidad riobambeña que se constituye en el año 1995, por su gerente propietario el Ing. Byron Semper y otros tres socios más, cada uno con una participación del 25% de capital

La entidad está regulada por la Ley de Compañías, la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, Código Tributario, Código de Trabajo, y las normas INEN NTE 298 hasta la 307.

Al paso de los años se ve la necesidad de incluir los servicios de 1 contadora y en el año 2005 se contrata los servicios de 1 técnico de ventas especializado.

Al inicio del año 2007, amplía sus actividades con la producción de equipos y maquinarias, contando así con características acorde a las necesidades actuales y las exigencias de los clientes (productos de calidad). Siendo así RIOLAC la primera empresa comercializadora de insumos, equipos y maquinarias de acero para la industria agroalimentaria.

2.1.2.2. Ubicación de la empresa

La presente investigación fue realizada en la Empresa RIOLAC, ubicada en la Calle José de Orozco 22-27 y Cristóbal Colón, Parroquia Velasco, de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo.

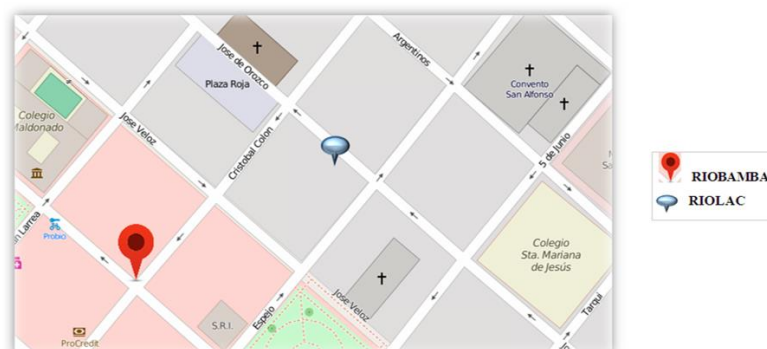


GRÁFICO N° 2: Ubicación geográfica

FUENTE: (Ubicación en el mapa de Riobamba, s.f.)

ELABORADO POR: Gloria Acalo

2.1.2.3. Actividad de la empresa

La empresa RIOLAC se dedica al Diseño, Construcción, Venta de Equipos-Maquinaria e Insumos para Lácteos, Cárnicos, Mermeladas y Panadería.

2.1.2.4. Organigrama

La empresa no cuenta con un organigrama definido por esta razón se ha realizado un recorrido por las diferentes áreas de la empresa logrando identificar la siguiente estructura:

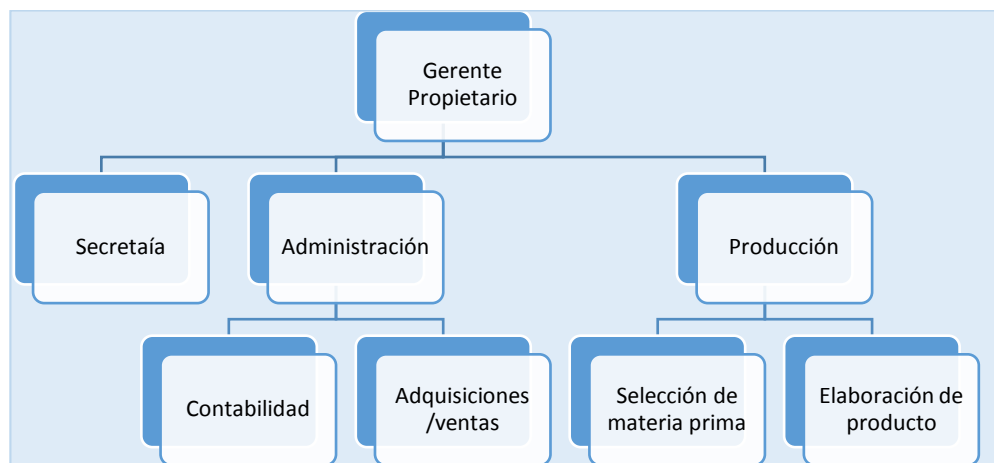


GRÁFICO N° 3: Organigrama actual de la Empresa RIOLAC

FUENTE: Investigación Directa

ELABORADO POR: Gloria Acalo

2.1.2.5. Número de empleados

La empresa cuenta con 16 colaboradores, distribuidos según las áreas en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 1
Personal de la empresa

| | |
|----------------------------------|-----------|
| ADMINISTRACIÓN | 8 |
| Gerente Propietario | 1 |
| Contabilidad | 1 |
| Adquisición/ ventas | 5 |
| Servicio a clientes o secretaria | 1 |
| PRODUCCIÓN | 8 |
| Técnicos especialistas | 2 |
| Producción o ensamblado | 3 |
| Distribuidores | 3 |
| TOTAL | 16 |

FUENTE: Investigación Directa
ELABORADO POR: Gloria Acalo

2.1.2.6. Producto

La empresa RIOLAC ofrece a su clientela los siguientes productos industriales.

Pasteurizadoras¹

La pasteurizadora es una máquina que tiene como función lograr que los alimentos que se introducen en ella queden libres de bacterias por medio del calentamiento de los mismos a elevadas temperaturas, haciendo que conserven sus propiedades y características tales como valor nutricional y sabor original.



GRÁFICO N° 4: Pasteurizadora
FUENTE: Semper, B (2016)
ELABORADO POR: Gloria Acalo

¹ Banrepcultural.org. pasteurizadora. Recuperado el 14 de abril del 2016.
www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/ciencias/pasteurizadora

Caldero²

Una caldera es un recipiente metálico, cerrado, destinado a producir vapor o calentar agua, mediante la acción del calor a una temperatura superior a la del ambiente y presión mayor que la atmosférica. A la combinación de una caldera y un sobrecalentador se le conoce como generador de vapor.



GRÁFICO N° 5: Caldera

FUENTE: Semper, B (2016)

ELABORADO POR: Gloria Acalo

Tanque de recepción³

En la producción lechera, un tanque de leche o enfriador de leche es una tina de depósito empleada para enfriar y conservar la leche a baja temperatura hasta que ésta pueda ser retirada por un camión de recolección de leche.



GRÁFICO N° 6: Tanque de recepción

FUENTE: Semper, B (2016)

ELABORADO POR: Gloria Acalo

² Descripción de Calderas. Recuperado el 14 de abril del 2016. www.absorsistem.com/.../calderas/descripción-de-calderas-y-generadores-de-vapor

³ Fundación Wikimedia. Tanque de leche. Recuperado el 14 de Abril de 2016. https://es.wikipedia.org/wiki/Tanque_de_leche

Despulpadora de frutas verduras y hortalizas⁴

Es una máquina que se encarga de la extracción de la pulpa de las frutas, vegetales y hortalizas. La pulpa es un tejido de celular que tiene como objeto mejorar dispersión de la semilla y también juega un papel importante en la nutrición.



GRÁFICO N° 7: Despulpadora de frutas
FUENTE: Semper, B (2016)
ELABORADO POR: Gloria Acalo

Embutidoras⁵

Se utiliza para introducir todo tipo de masas dentro de tripas de distinto calibre para la elaboración de embutidos frescos, curados o cocidos.



GRÁFICO N° 8: Embutidora
FUENTE: Semper, B (2016)
ELABORADO POR: Gloria Acalo

Entre otros equipos y maquinarias que se enumeran en el anexo 3.

⁴ Definiciones. Despulpadora. Recuperado el 14 de abril del 2014. <http://despulfruc-tpa.blogspot.com/>

⁵ Definiciones. Embutidora. Recuperado el 14 de abril del 2014.

<http://cortadorasdefiambre.blogspot.com/2008/08/para-que-se-utiliza-la-embutidora.html>

2.1.2.7. Ventas

En el mercado de equipos y maquinarias lácteos, cárnicos, mermeladas y panaderías se engloban prácticamente todos los grupos sociales quienes se dedican a la elaboración de estos productos de consumo masivo por ende se ve la necesidad de adquirir estos equipos que ofrecen una gama de producción suficientemente amplia para poder abarcar todos los sectores de la sociedad. Las ventas se incrementan de acuerdo al crecimiento poblacional en los años futuros del sector escogido.

El comportamiento del consumidor en el mundo ha variado sosteniblemente a favor de las adquisiciones de equipos, maquinarias e insumos lácteos, siendo que el sector lácteo tiene el mayor índice de productores, esto representa mayor venta e ingresos para la empresa.

2.1.3. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Cuadro 2

FODA de la empresa RIOLAC

| FACTOR INTERNO Controlables | FACTOR EXTERNO No controlables |
|---|--|
| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
| <ul style="list-style-type: none">✓ La ubicación geográfica donde se encuentra la empresa está en el centro de la ciudad ya que es única desde hace muchos años en el sector.✓ El producto es de calidad, elaborado bajo los pedidos y exigencias de los clientes✓ El precio está al alcance de los clientes según la calidad del material elaborado.✓ El nombre de la empresa se encuentra posicionado como líder en el mercado.✓ La buena relación que tiene la empresa con proveedores de la materia prima tanto nacionales como importados. | <ul style="list-style-type: none">✓ Apertura de nuevos mercados.✓ Conocimiento y capacitación en la rama de equipos y maquinarias lácteas.✓ El desarrollo de tecnología en las empresas.✓ Buena relación comercial con los clientes.✓ El sector lácteo tiene el mayor índice de productores.✓ Gran demanda en la adquisición de equipos, maquinarias e insumos para lácteos, cárnicos, mermeladas y panaderías. |

| DEBILIDADES | AMENAZAS |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ No posee un sistema de gestión que permita alcanzar los objetivos organizacionales. ✓ Problemas de comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos y áreas. ✓ Tampoco existe una misión y visión bien estructuradas. ✓ Inexistencia de una planeación y organización de acciones de prevención, detección y corrección de riesgos. ✓ Inexistencia de indicadores, estándares y sistemas de medición, control y evaluación de resultados. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ingresos de nuevos competidores en el mercado de su sector. ✓ Existencia de productos sustitutos en el mercado. ✓ Incremento de los impuestos establecidos por el Gobierno. ✓ Incremento en el precio de materia prima por parte de los proveedores. ✓ Inflación nacional. ✓ Situaciones de Fuerza mayor o casos fortuitos. |

FUENTE: Investigación Directa

ELABORADO POR: Gloria Acalo

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1. Conceptos básicos

Según Fernández. A (2011) nos menciona su significado de modelo, gestión, modelo de gestión, importancia de un modelo de gestión y los tipos de modelos de gestión de la siguiente manera:

a) Que es un Modelo

Un modelo es una descripción simplificada de una realidad que se trata de comprender, analizar y, en su caso, modificar.

b) Que es Gestión

El concepto de gestión, por su parte, proviene del latín *gesio* y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por

lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

c) Que es Modelo de Gestión

Un modelo de gestión de calidad es un referente permanente y un instrumento eficaz en el proceso de toda organización de mejorar los productos o servicios que ofrece. El modelo favorece la comprensión de las dimensiones más relevantes de una organización, así como establece criterios de comparación con otras organizaciones y el intercambio de experiencias.

d) Importancia de un Modelo de Gestión

El modelo de gestión es básico para la aplicación correcta del modelo de gerencia actual, ya que en la medida en que el gerente dé la importancia necesaria a éste modelo, su desempeño y el de la organización tendrá una mejora continua que lo llevará a cumplir los objetivos deseados y a desarrollar cada día a su gente volviéndola competente y empleable.

e) Tipos de Modelos

Existen diversos modelos, que previa adaptación pueden utilizarse en el ámbito educativo. Los modelos de gestión de calidad total más difundidos son el modelo Deming creado en 1951, el modelo Malcolm Baldrige en 1987 y el Modelo Europeo de Gestión de Calidad, EFQM. En 1992.

- 1. Modelo Deming.-** El modelo fue desarrollado por Shewhart y perfeccionado por Deming. Nació el 14 de octubre de 1900, en Sioux City, Iowa. Su padre, un abogado luchador, perdió una demanda judicial en Powell, Wyoming, lo cual hizo mudar a la familia a dicha ciudad cuando Deming tenía siete años. Vivieron en una casa humilde donde el preocuparse

por que sería su próxima comida era parte de su régimen diario. Estudió ingeniería en la Universidad de Wyoming.

2. Modelo Malcolm Baldrige.- El modelo Malcolm Baldrige lleva el nombre de su creador. El modelo está elaborado en torno a 11 valores que representan su fundamento e integran el conjunto de variables y criterios de Calidad:

- ✓ Calidad basada en el cliente.
- ✓ Liderazgo.
- ✓ Mejora y aprendizaje organizativo.
- ✓ Participación y desarrollo del personal.
- ✓ Rapidez en la respuesta.
- ✓ Calidad en el diseño y en la prevención.
- ✓ Visión a largo plazo del futuro.
- ✓ Gestión basada en datos y hechos.
- ✓ Desarrollo de la asociación entre los implicados.
- ✓ Responsabilidad social.
- ✓ Orientación a los resultados.

3. Modelo Europeo de Gestión de Calidad.- En el ámbito de la Unión Europea se está implantando el modelo EFQM de Excelencia como modelo de referencia.

El modelo EFQM surge en la década de los 80, en el ámbito de las empresas, ante la necesidad de ofrecer a los clientes, productos y servicios de mayor calidad, como única forma de supervivencia ante la competencia internacional, procedentes sobre todo de Japón y Estados Unidos.

El año 1988 se crea la Fundación Europea para la Gestión de Calidad por 14 organizaciones con el objeto, ya señalado, de impulsar la mejora de la calidad. Cuatro años más tarde, en 1992, se presenta el Modelo Europeo de Gestión de Calidad, más conocido como modelo EFQM de autoevaluación.

Siendo el reconocimiento de los logros uno de los rasgos de la política desarrollada por la E.F.Q.M., en 1992 se presenta el Premio Europeo a la

Calidad para empresas europeas. Para otorgar este premio, se utilizan los criterios del Modelo de Excelencia Empresarial, o Modelo Europeo para la Gestión de Calidad Total, divididos en dos grupos: los cinco primeros son los Criterios Agentes, que describen cómo se consiguen los resultados (debe ser probada su evidencia); los cuatro últimos son los Criterios de Resultados, que describen qué ha conseguido la organización (deben ser medibles). (Pág.11-13)

2.2.2. Historia del Balanced Scorecard

Catalina, J. (2012), sobre la historia del Balanced Scorecard señala lo siguiente:

El Balanced Scorecard fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton cuando trabajaban en un proyecto patrocinado por la división de investigación de KPMG y Nolan, Norton & Co., que pretendía explorar nuevas formas de medir el rendimiento organizativo para Analog Devices, una empresa del sector de semiconductores.

La breve historia y rápida evolución del BSC se inicia el 1992 con la publicación de “The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance” en la Harvard Business Review. Este documento causó un gran impacto entre académicos y directivos, a tal punto que se hizo merecedor del premio al mejor artículo del año por dicha revista. En esta trayectoria de surgimiento y evolución del BSC como herramienta de dirección y gestión empresarial se pueden encontrar cuatro etapas o generaciones diferenciadas. La primera etapa es la que se centra fundamentalmente en el performance o desempeño de la empresa, en el sentido de establecer distintos indicadores que nos permitan medir su alcance. En la segunda etapa el BSC trata de incluir la visión estratégica en este conjunto de indicadores. En la tercera fase, se unifican los objetivos con los indicadores, a partir de unas relaciones causa-efecto y se establecen los mapas estratégicos. Por último, la cuarta etapa hace referencia al

alineamiento estratégico, siendo éste último el tema medular de esta generación de BSC.

En la actualidad, debido a las turbulencias del entorno empresarial, influenciado en la mayoría de los casos por una gran presión competitiva, así como por un auge de la tecnología, es cuando el Balanced Scorecard comienza a tener una amplia trascendencia.

El Balanced Scorecard fue la respuesta de David Norton y Robert Kaplan a la necesidad de ampliar la visión de los sistemas de control desde una perspectiva interna y financiera a una perspectiva equilibrada en varios sentidos:

- ✓ Información Financiera y No Financiera.
- ✓ Información Interna e Información Externa.
- ✓ Información sobre los resultados Actuales y los Futuros.

Para conseguir este equilibrio propusieron evaluar la actuación de la compañía en base a cuatro perspectivas, que simulaban el comportamiento orgánico de las organizaciones:



GRÁFICO N° 9: Perspectivas del BSC

FUENTE: Catalina, J (2012)

ELABORADO POR: Gloria Acalo

a) La perspectiva financiera

Recoge las necesidades de las empresas de satisfacer a sus accionistas (creación de valor sostenible) y de generar cash-flow. De todas formas, tal y como ya se ha apuntado anteriormente, centrarse sólo en este tipo de indicadores no es suficiente para gestionar una empresa. En tal caso los esfuerzos de la dirección se centrarían exclusivamente en la obtención de resultados a corto plazo, y con decisiones que podrían dañar la creación de valor a largo plazo. Además, los indicadores financieros nos miden resultados, y no el por qué estos se producen. Es necesario encontrar las razones que explican los resultados financieros.

b) La perspectiva de clientes

Mide nuestra actuación frente a la principal fuente de ingresos de la compañía. Para conseguir resultados financieros, es necesario aportar valor a nuestros clientes y para poder ver si lo estamos haciendo es necesario, medir nuestra actuación. Para aportar valor a los clientes y a los accionistas, es necesario ser excelente en aquellos procesos que van a permitir satisfacer las necesidades de nuestros clientes, en función de nuestra Estrategia de competición básica. Para ello es necesario gestionar y medir nuestra actuación desde una Perspectiva de los Procesos Internos.

El éxito en el desempeño de los procesos internos depende, a su vez, de la capacidad por construir, mantener y desarrollar las infraestructuras básicas de la organización. Por tanto, también es necesario definir objetivos y gestionar su implantación en una Perspectiva de Infraestructuras, que permitan aprender y a su vez crecer, a saber: las personas, la tecnología, las alianzas, las marcas, la organización, etc.

Desde la publicación del primer artículo en el año 1992, la evolución del Balanced Scorecard ha sido muy importante. Durante los primeros años, los primeros adeptos la utilizaron como una Herramienta de Control de Gestión (cuadro de mando) cuya principal novedad consistía en la inclusión de

indicadores no financieros que ayudaban a explicar los resultados financieros y a prever posibles problemas futuros.

Después de varios años, con la publicación del libro de Kaplan y Norton en 1996 "The Balanced Scorecard", la metodología empezó a ser utilizada como herramienta para la Gestión Estratégica, aprovechando la potencia del Mapa Estratégico que permite traducir la Visión y la Estrategia de la compañía en una visión operativa de la misma.

La publicación del libro de Kaplan y Norton, "The Strategy Focused Organization", supone la auténtica consagración de la metodología Balanced Scorecard como herramienta clave para la Implantación Estratégica y la Gestión del Cambio. En este caso, se valoran no tan sólo los aspectos ya reconocidos de la metodología (cuadro de mando "equilibrado", traducción de la Estrategia en una visión operativa, etc.), sino que además se descubre su inmensa potencia para implicar a las personas en la definición-implantación de la Estrategia así como para ayudar a los líderes a comunicar-cambiar los comportamientos organizativos clave.

c) La perspectiva de procesos internos

Revisando dicha figura podemos realizar una lectura muy simple. Por ejemplo, en el caso de decidir aplicar una política de Liderazgo de Producto, parecería lógico comenzar con procesos innovadores, con el fin de diseñar y desarrollar nuevos productos y/o servicios característicos que contribuyan con una funcionalidad excelente y que tuvieran una aceptación en el mercado notable. O, en el caso de seleccionar una política de Intimidad con la Clientela, requiere sobremanera una gestión exquisita con las relaciones de nuestros clientes, sobre todo con los procesos inherentes a los mismos y con el desarrollo de soluciones prácticamente "a medida".

Las necesidades de los clientes seleccionados serían el origen de algunos procesos innovadores, los cuales se centrarían en productos y/o servicios con una gran dosis de imaginación y funcionalidad. Por último, en el caso de una política de Excelencia operativa, estamos enfocando nuestro esfuerzo

en la Gestión Estratégica del Coste, en la calidad de los procesos, las relaciones con los proveedores, en la duración de los ciclos productivos, en la eficacia de la gestión de aprovisionamientos, en la rapidez de la los canales de distribución, etc.

Lo más importante de todo esto es ser consecuente con la elección de las políticas que añaden valor a la clientela y los indicadores (procesos internos) que se han de seleccionar.

d) La perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Los objetivos de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje son los inductores necesarios para conseguir excelentes resultados en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando. El Cuadro de Mando Integral recalca la importancia de invertir para el futuro, y no sólo en las áreas tradicionales de inversión, sino también en la infraestructura, como el personal, sistemas y procedimientos.

De acuerdo a la experiencia, se ha puesto de relieve tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

- ✓ Las capacidades de los empleados.
- ✓ Las capacidades de los sistemas de información.
- ✓ Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos. (pág. 2-4)

2.2.3. Concepto de Balanced Scorecard

Lizana, G. (2012), al referirse al Balanced Scorecard, menciona que:

El Balanced Scorecard (CMI) , es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado

para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, que permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma. En otras palabras, la empresa se ve obligada a controlar y vigilar las operaciones de hoy, porque afectan al desarrollo de mañana. Por tanto, se basa en tres dimensiones: ayer, hoy y mañana. (pág. 78)

Por su parte, Paulo, N. (2008), comenta que el BSC es:

El Balanced Scorecard (BSC abreviada) es una metodología para la medición y evaluación de alternativas estratégicas, desarrollado por el americano Robert Kaplan (profesor de la Harvard Business School) y David Norton (empresa consultora) y modificado para reunirse por primera vez en 1992 un artículo publicado en Harvard Business Review. (pág. 18)

Podríamos decir que el Balance Scorecard nos proporciona una fotografía que nos permite examinar cómo nos estamos acometiendo a nuestra estrategia a medio y largo plazo. Para enfocar esa fotografía previamente, es necesario concretar nuestra visión del negocio en objetivos estratégicos relacionados entre sí según diferentes perspectivas. La utilidad del Balance Scorecard no depende del tipo de empresa, sino de los problemas a los que se enfrenta.

2.2.4. EL Balanced Scorecard como sistema de gestión

Lara, P. (2013), respecto del BSC como Sistema de Gestión, menciona:

El cuadro de mando integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus

decisiones y acciones, los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo.

El cuadro de mando integral debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocio, innovación, formación y crecimiento. Los indicadores están equilibrados entre los resultados y los inductores que impulsan la actuación futura. Y el cuadro de mando está equilibrado entre las medidas objetivas y fácilmente cuantificadas de los resultados y las subjetivas, y en cierto modo crítico, inductor de la actuación de los resultados.

Las empresas innovadoras están utilizando el cuadro de mando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo.
(pág. 1)

Para Rivera, J. (2010) se está utilizando el enfoque de medición del Balanced Scorecard para llevar a cabo procesos de gestión decisivos como:

a. Clarificar y traducir la visión y la estrategia.

El proceso del cuadro de mando empieza cuando el equipo de alta dirección se pone a trabajar para traducir la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos. Para fijar los objetivos financieros, el equipo debe pensar en si van a poner énfasis en el crecimiento del mercado y los ingresos o en la generación de cash flow. Pero, especialmente de cara a la perspectiva del cliente, el equipo debe ser explícito en cuanto a los segmentos de clientes y de mercado en los que ha decidido competir.

El mismo autor indica que “Una vez se han establecido los objetivos de clientes y financieros, la organización identifica los objetivos y los indicadores para su proceso interno. Esta identificación representa una de las

innovaciones y beneficios principales del enfoque del cuadro de mando integral”

Además de ello el autor menciona que:” La vinculación final con los objetivos de formación y crecimiento revela la razón fundamental para realizar inversiones importantes en el perfeccionamiento de empleados, en tecnología y sistemas de información y en procedimientos organizativos.”

b. Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos.

Los objetivos e indicadores estratégicos del cuadro de mando integral se comunican a través de toda una organización, por medio de los boletines internos de una empresa, los tableros de anuncios, videos e incluso de forma electrónica, a través de ordenadores personales e instalados en red. La comunicación sirve para a todos los empleados los objetivos críticos que deben alcanzarse si se quiere que la estrategia de la organización tenga éxito.

Al final del proceso de comunicación y vinculación, todo el mundo en la organización debe comprender los objetivos a largo plazo de la unidad de negocio, así como la estrategia para conseguir estos objetivos.

c. Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas.

Para alcanzar los objetivos de una organización indica que: “los directivos deben identificar objetivos de extensión para sus clientes, procesos internos y objetivos de formación crecimiento.”

Una vez que se han establecido los objetivos de extensión, los directivos pueden alinear su calidad estratégica, tiempo de respuesta e iniciativa de reingeniería para conseguir los objetivos de avances. De esta forma, el Cuadro de Mando Integral proporciona la justificación, el enfoque y la integración necesaria para los programas de mejora continua, reingeniería, etc.

De acuerdo al autor, el proceso de planificación y de gestión del establecimiento de los objetivos permite la organización:

- ✓ Cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar.
- ✓ Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados.
- ✓ Establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del cuadro de mando integral.

d. Aumentar el feed-back y la formación estratégica

El énfasis sobre la causa-efecto a la hora de construir un Cuadro de Mando introduce sistemas de pensamiento dinámico. Permite que individuos de diversas partes de una organización comprendan la forma en que encajan las piezas, la forma en que su papel influye en los demás e, incluso, en toda la organización.

Las organizaciones en la era de la información operan hoy en unos entornos más turbulentos, y la alta dirección necesita recibir el feedback sobre unas estrategias más complicadas. La estrategia planificada, aunque se inició con la mejor de las intenciones y con la mejor información y conocimientos disponibles, puede que ya no sea apropiada o válida para las condiciones actuales.

En unos entornos que cambian tan frecuentemente, pueden surgir nuevas estrategias de capitalización de oportunidades o de contrarrestar amenazas, que no se preveían cuando se articuló el plan estratégico inicial. Es frecuente que las ideas para aprovechar nuevas oportunidades procedan del personal que se encuentra muy abajo en la organización. Sin embargo los sistemas de gestión comunes no animan ni facilitan la comprobación de la estrategia en entornos cambiantes, es ahí donde radica la importancia del feed-back y la formación estratégica dentro de la organización. (págs. 27-29)



GRÁFICO N° 10: El cuadro de mando integral como sistema de gestión

FUENTE: Rivera, J (2010) (pág. 27)

ELABORADO POR: Gloria Acalo

2.2.5. Balanced Scorecard como modelo de gestión

Gordon, H., Reyes, V. (2013), sobre el Balanced Scorecard como Modelo de Gestión sostiene que: “una vez que el BSC haya sido implantado, el sistema de indicadores se convierte en un mecanismo de retroalimentación, poniendo atención en la consecución de los objetivos estratégicos lo que permite monitorizar los resultados obtenidos.”

Además de ello el autor indica que:

En síntesis, el desarrollo de la estrategia y los vínculos entre ella y las operaciones internas siguen siendo variadas. Creemos que las empresas se beneficiarían si adoptaran un enfoque orientado a los sistemas que relacione la estrategia con las operaciones. Contar con un sistema de gestión amplio e integrado ayudará a superar las dificultades a la hora de implantar la estrategia para integrar la planificación estratégica y la ejecución operativa.

2.2.6. Aplicación del BSC en el modelo de gestión

El Balanced Scorecard es el medio y la herramienta para llevar una organización a una situación deseada por el equipo directivo, convirtiendo la visión y la estrategia en objetivos operacionales que direccionen el

comportamiento y la performance. Cuando en la organización se desea implementar el Balanced Scorecard para focalizarse en la estrategia, primero debe hacer algo fundamental que es definir cuál es la estrategia de la organización.

Para la implementación del modelo hay dos formas de llevarlo a cabo, después de haber identificado el modelo de negocio sobre el cual se va a trabajar, los cuales se detalla a continuación:

2.2.7. Modelo de control y seguimiento

Para este modelo se da un seguimiento puntual sobre los avances en los logros de las estrategias con respecto a lo planteado y el Balanced Scorecard libera una cantidad de trabajo importante al directivo, al realizar análisis por excepción de aquellos procesos conocidos que, imprevistamente, requieren de más tiempo para analizarlos, lo cual se da cuando los datos no corresponden con el objetivo.

2.2.8. Modelo de aprendizaje organizativo y comunicación

En una empresa u organización que esté en crecimiento, donde no existe un acuerdo general o se quiera aprovechar el potencial de los empleados sin perder el control de la empresa, el Balanced Scorecard no se utiliza como un modelo de control, sino más bien como un modelo de aprendizaje, un modelo proactivo que enriquece las definiciones originales. (págs. 73-74)

2.2.9. Importancia de un Balanced Scorecard

Para Valdéz, D. (2012) Acota lo siguiente en cuanto a la importancia del Balanced Scorecard:

Es importante, ya que en una empresa se requiere un control integral de todas las funciones que se realizan en la empresa y no solamente las financieras. Todo proceso de control tiene relación con asegurar que lo que se intenta hacer se cumpla. Incluye la definición de una meta, la medición del desempeño, la comparación de la meta con el resultado actual y las acciones correctivas. (pág. 11)

Según Kaplan & Norton (2011) nos mencionan que la importancia del BSC es:

Las evaluaciones tradicionales del desempeño, basadas en medidas financieras, no son suficientes en un ambiente de negocios cada día más complejo, donde los activos intangibles y las relaciones cobran cada día más importancia.

Kaplan y Norton desarrollaron el Balanced Scorecard (tablero de comando o cuadro de mando), sistema gerencial que vincula el logro de las metas estratégicas a largo plazo con las operaciones diarias de una organización.

Este nuevo sistema combina medidas tradicionales financieras (basadas en el desempeño pasado), con factores no financieros, diseñados para generar negocios en el futuro.

Los autores muestran cómo usar medidas en cuatro categorías – desempeño financiero, conocimiento de los clientes, procesos internos de negocio y aprendizaje/crecimiento – para alinear las iniciativas individuales, organizacionales y multi-departamentales, y para identificar nuevos procesos que cumplan los objetivos de los clientes y accionistas. (pág. 28)

Con base en los conceptos anteriores, podemos decir que el Balanced Scorecard es de vital importancia ya que es la principal herramienta metodológica que permite a la empresa la adecuada toma de decisiones a través del diagnóstico y la medición del rendimiento, porque así da a conocer cómo se desenvuelve una empresa en los ámbitos ya sea: financieros, de clientes, de empleados y la organización, para poder evaluarlos, determinar anomalías, y centrarnos en sus soluciones en beneficio del rendimiento de la organización.

Las organizaciones gestionadas a través de una medida tienen un mejor rendimiento que otras que no lo son, a su vez vienen a ser empresas líderes que aportan, proveen resultados financieros elevados que se ve en un cambio empresarial constante.

2.2.10. Beneficios del BSC

Para el autor Pérez, O. (2014) al hablar de los beneficios del BSC, señala:

El Balanced Scorecard induce una serie de resultados que favorecen la administración de la compañía, pero para lograrlo es necesario implementar la metodología y la aplicación para monitorear, y analizar los indicadores obtenidos del análisis. Entre otros podemos considerar las siguientes ventajas:

- ✓ Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- ✓ Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- ✓ Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- ✓ Traducción de la visión y estrategias en acción.
- ✓ Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- ✓ Integración de información de diversas áreas de negocio.
- ✓ Capacidad de análisis.
- ✓ Mejoría en los indicadores financieros.
- ✓ Desarrollo laboral de los promotores del proyecto. (pág. 1)

Así mismo Vogel, M. (2012) indica: “El Balanced Scorecard aporta grandes beneficios a las organizaciones que lo implementan, sean públicas o privadas.”

a. El Balanced Scorecard ayuda a analizar y evaluar áreas de desempeño:

Utilizar un Balanced Scorecard permite analizar y evaluar todas las áreas de desempeño de una organización. En una empresa privada, lo hace teniendo en cuenta las siguientes 4 perspectivas:

Sus finanzas

Sus clientes

Sus procesos internos

Sus colaboradores en relación al aprendizaje y su crecimiento.

“Cuando un organismo público implementa el Balanced Scorecard, lo hace teniendo en cuenta:

- ✓ Su presupuesto
- ✓ Sus contribuyentes o alumnos
- ✓ Sus procesos internos
- ✓ Sus colaboradores

b. El Balanced Scorecard ayuda a visualizar cómo se ejecutará el plan estratégico: El Mapa Estratégico es el elemento que permite incorporar los pocos y vitales objetivos que surgen del análisis del Plan Estratégico en cada una de las cuatro perspectivas mencionadas. Hay dos técnicas para incorporar los objetivos al Mapa:

- ✓ Subjetividad, a través del brainstorming
- ✓ Objetividad, a través del rigor científico dado por una base matemática.

El autor indica que: “La subjetividad ocurre cuando un grupo de profesionales, con sus mejores intenciones, aportan ideas que se convierten luego en objetivos que son insertados en el Mapa Estratégico.”

El autor comenta que:

La objetividad, en cambio, aparece cuando los profesionales realizan un análisis matemático para identificar científicamente cuáles son los Factores Críticos de Éxito (FCE) que serán determinantes de los resultados a lograr. Una vez identificados, clasifican a cada uno de los FCE como Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

c. El Balanced Scorecard ayuda a la alta dirección: La Alta Dirección es quien más beneficio obtiene, ya que es ella la que establece objetivos para

ser logrados. Y, al utilizar el Balanced Scorecard, puede analizar y revisar en una sola página si los mismos se desarrollan de acuerdo a las especificaciones que ha definido.

- d. El Balanced Scorecard logra hacer realidad una visión abstracta:** La Visión suele ser abstracta. Sin embargo, es una frase vital que debería ser la meta madre de toda la organización. A pesar de ello, en la mayoría de las organizaciones se queda en esa simple frase abstracta. El Balanced Scorecard permite analizar cada uno de los ADN que componen la Visión, para convertirla en Objetivos Estratégicos con sus indicadores, metas y planes de acción que harán posible su logro.
- e. El Balanced Scorecard sincroniza la estrategia con los procesos:** Sincronizar es definir la forma en que cada área, sector o dependencia interactuará para ayudar al logro de cada uno de los objetivos de la Alta Dirección.
- f.** La Estrategia es tarea de todos, todos los días. Por eso, todos los directores y gerentes deben sincronizar sus procesos con la Estrategia para ayudar a la Alta Dirección al logro de sus objetivos estratégicos. Este es uno de los beneficios más importantes del Balanced Scorecard.
- g. El Balanced Scorecard integra a todos los colaboradores:** El Balanced Scorecard se alimenta de cada Tablero de Gestión de cada director y gerente de cada área de la empresa. De esta forma, todos los colaboradores de todos los niveles entienden cómo ellos -desde sus puestos- contribuyen a la estrategia global de la organización y ayudan a integrar sus objetivos individuales para lograr los objetivos del Mapa Estratégico, que son los que harán realidad el Plan Estratégico de la organización. (págs. 1-6)

2.2.11. Elementos del Balanced Scorecard

De acuerdo a la Revista de Antiguos Alumnos de Fernández, A. (2011) los principales elementos son:

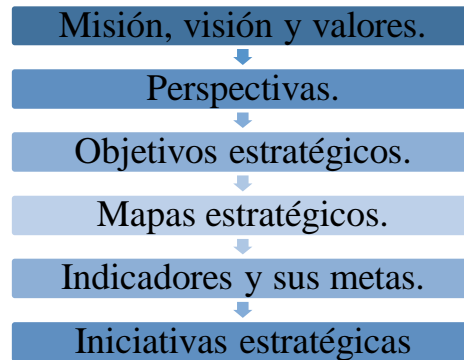


GRÁFICO N° 11: Elementos del BSC

FUENTE: Fernández, A (2011)

ELABORADO POR: Gloria Acalo

Según Bolaños, J. (2011) sobre los elementos del Balanced Scorecard nos comenta que:

Misión: “La misión examina la razón de ser de la empresa más allá de solamente incrementar el patrimonio de los accionistas, y refleja las motivaciones de los empleados para trabajar en la empresa.”

Visión: menciona que la visión es: “Qué queremos lograr, hacia dónde va la empresa. Una declaración de visión proporciona una imagen escrita de lo que la empresa quiere ser finalmente.”

Valores: indica que: “Los valores de una empresa son aquellos por los cuales se rigen sus normas de conducta en todos los niveles y la encaminan en la dirección al logro de su Visión, con el constante cumplimiento de su Misión (pág. 39-40).”

Perspectivas del Balanced Scorecard

Según Fernández, A. (2011) sobre la importancia de las cuatro Perspectivas nos menciona que:

a) Perspectiva financiera:

Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la obtención de mejores resultados. Los objetivos financieros acostumbran relacionarse con la rentabilidad, el crecimiento de las ventas o la generación de un flujo de caja apropiado.

b) Perspectiva del cliente:

En esta perspectiva se identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, así como las medidas de desempeño de la misma en esos segmentos seleccionados. Generalmente, los indicadores dentro de esta perspectiva incluyen: la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

c) Perspectiva del proceso interno:

En esta perspectiva se identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Las medidas de los procesos internos se centran en aquellos procesos que tendrán mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de la organización.

d) Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

La formación y crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos. Las medidas basadas en los empleados incluyen una mezcla de indicadores de resultados genéricos como satisfacción, retención, capacitación y habilidades de los empleados”. (pág. 33-34)

Objetivos estratégicos

Según Bolaños, J (2011) Los Objetivos estratégicos y mapas estratégicos se definen como:

Los Objetivos Estratégicos definen qué se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados específicos, por medio del cumplimiento de la misión básica. Establecen una dirección, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación. Deben ser pocos, desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros, y se refieren a áreas estratégicas, relacionados con la misión y la instalación y desarrollo de capacidades de gestión.

Mapas estratégicos

Es una representación gráfica y simplificada de la estrategia de una organización que le ayuda a saber qué es y a dónde ha de conducirse en el futuro. Es una representación visual de las relaciones causa efecto entre los componentes de la estrategia de una empresa. (pág. 41)

Indicadores y sus metas

Para Fernández, A (2011) los Indicadores y las metas se definen de la siguiente manera:

Indicadores: Un buen indicador es aquel que resulta clave para medir el desempeño de un objetivo estratégico. Por ello se habla de Key Performance Indicators o KPI. Se debe tener como indicadores aquellos que realmente sirven para saber si se avanza en la Estrategia.”

Metas: “Las metas representan aquellos valores que deben alcanzar los indicadores en un período determinado de tiempo (pág. 37).”

Iniciativas Estratégicas

Según Bolaño, J. (2011) “Son los medios que se deben desarrollar para alcanzar las metas, y pueden ser tantos como se requieran (pág. 41).”

2.2.12. Sistema de indicadores de gestión

Gordon, H., Reyes, V. (2013) distingue:

El Sistema de Indicadores como la expresión y despliegue de la estrategia de la empresa cuyo objetivo es la mejora en los procesos, actividades y recursos críticos para alcanzar los objetivos estratégicos, aquellos que permitirán obtener ventajas competitivas en el mercado.

Un buen sistema de indicadores debe traducir la misión y la estrategia de la empresa. El proceso de diseño de un sistema de indicadores clarifica los objetivos estratégicos e identifica los factores críticos para su consecución; una vez clarificado los objetivos y cuantificados, se puede comunicar a toda la organización donde se identifican las metas que deben conseguirse para que los objetivos estratégicos de la empresa puedan alcanzarse.

Por lo tanto, el Cuadro de Mando Integral es un sistema de gestión estratégica, una herramienta de evaluación permanente que a través de objetivos, indicadores, metas y planes de acción, permite asegurar el éxito de la ejecución del plan estratégico, corrigiendo las desviaciones que puedan producirse. El proceso de desarrollo y utilización del sistema de indicadores es también un proceso de aprendizaje para la dirección. (pág. 75)

2.2.13. Principios de la gestión basada en el BSC

Para Fernández, J. (2010) , los principios básicos de la gestión son:

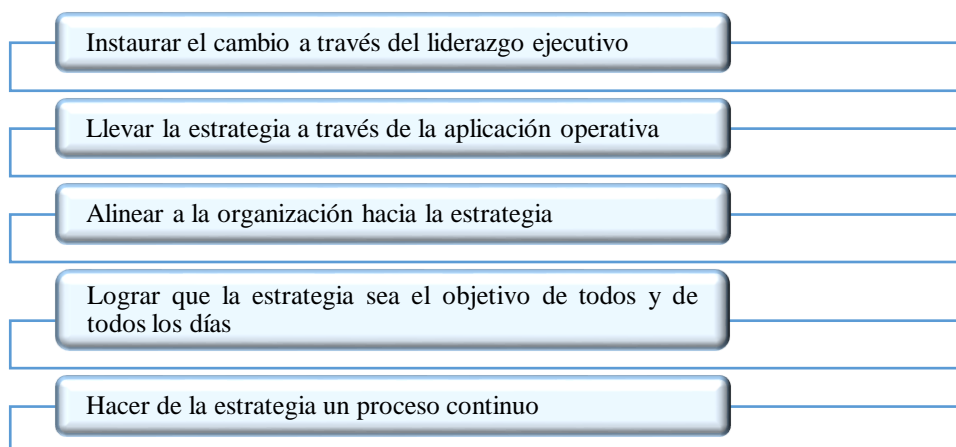


GRÁFICO N° 12: Principios de la Gestión basado en el BSC

FUENTE: Fernández Juan (2010) (págs. 7-11)

ELABORADO POR: Gloria Acalo

a. Instaurar el cambio a través del liderazgo ejecutivo

Fernández, J. (2010), indica que: “Para alcanzar resultados óptimos las empresas capitalizaron las capacidades y los activos tangibles e intangibles que ya existían en su organización, de manera que crearan valor a largo plazo.”

El CMI proporciona un marco que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. Lo primordial es desarrollar un marco general que describiera y facilitara la aplicación de la estrategia. Este nuevo marco se ha llamado “marco estratégico”, siendo una estructura lógica y completa para describir y representar una estrategia y el correspondiente sistema de gestión estratégica. Los vínculos medidos de las relaciones causa-efecto con sus interrelaciones muestran en los mapas estratégicos la transformación de los activos intangibles en resultados tangibles o financieros, de manera que los activos intangibles tienen un valor gracias a formar parte de estrategias coherentes y vinculadas entre sí.

El concepto valor del cliente describe el contexto en el que unos activos intangibles se transforman en resultados tangibles. Es decir, que el mapa estratégico y su correspondiente programa de medición del CMI proporcionan una herramienta para describir como crear valor para el accionista a partir de activos intangibles. Además con el CMI se crean en

las organizaciones una referencia común y comprensible para la totalidad de sus unidades de negocio y empleados.

b. Llevar la estrategia a través de la aplicación operativa

Las organizaciones cuentan con numerosos sectores, unidades de negocios y departamentos especializados, cada uno de ellos con su propia estrategia, por lo que las estrategias individuales deben estar conectadas e integradas. Para ello la empresa definirá las conexiones o vínculos que interrelaciones y efectivamente tengan lugar y creen sinergias catalizadoras entre las partes. Es necesario que los directivos sean capaces de sustituir las estructuras formales de información con temas y prioridades estratégicas que lleven un mensaje y unas prioridades coherentes a unidades de la organización muy diversas e incluso dispersas entre sí.”

c. Alinear a la organización hacia la estrategia

Se necesita que el director con su comité de dirección de la organización obtenga la contribución activa de todos los miembros de la empresa, de manera que comprendan la estrategia y realicen su trabajo diario contribuyendo a su éxito. Los directivos deben utilizar el CMI para ayudar a comunicar la nueva estrategia al personal de la organización, procurando, eso si, realizar esfuerzos en la formación de los empleados que facilite la comprensión y necesidad de realizar el proceso de cambio CMI.

d. Lograr que la estrategia sea el objetivo de todos y de todos los días

Aunque es cierto que una gestión tradicional es siempre necesaria, es absolutamente imprescindible la introducción de un proceso que logre también gestionar la estrategia, de manera que sea factible integrar la gestión tradicional, con sus presupuestos financieros y revisiones mensuales, con la gestión estratégica en un proceso continuo y sin fisuras. Es necesario tener muy presente la necesidad de realizar dos tipos de presupuestos o planes, uno estratégico a largo plazo, y, el otro, operativo a

más corto plazo. Asimismo, la estrategia se debe revisar de continuo según fueran viéndose los resultados de la implantación del CMI, con lo que será posible el surgimiento de nuevas ideas y aprendizajes desde la propia organización, incrementando su conocimiento personal, tecnológico y organizacional.

e. Hacer de la estrategia un proceso continuo

La condición más importante para implantar con éxito el proceso del CMI es participación activa y liderazgo del equipo directivo de la organización, ya que la nueva estrategia requiere drásticos cambios en prácticamente todas las partes de la empresa, y también necesita de un trabajo en equipo para coordinar con eficacia y eficiencia el proceso. Es claro que un programa de CMI es un proyecto de cambio cultural, estratégico y organizacional en profundidad, con lo que al comienzo se deberá centrar la atención a conseguir la movilización del personal para empezar la fase de implantación con garantías suficientes. Para facilitar su comprensión es importante establecer un grupo coordinador, con varios equipos de trabajo, que actúen como apoyo o facilitadores en un caso y como ejecutores de los grupos que decidan lo que debe hacerse y los que se dediquen a la acción de implantar los proyectos de mejora consensuados. Según vaya evolucionando el proceso CMI, los directivos irán modificando sus sistemas actuales de gestión para ir consolidando el progreso y reforzar debidamente los cambios necesarios. Las estrategias tienen que evolucionar constantemente para reflejar los cambios que hay en las oportunidades y amenazas, del entorno y en las fortalezas y debilidades de la organización, con lo que la estrategia debe ser un proceso continuo”. (págs. 7-11)

2.2.14. Indicadores de gestión

Según Garzón, J. (2013) menciona lo siguiente:

Los Indicadores de Gestión, miden la evolución de las actividades en el tiempo y espacio, en lo que respecta al desempeño de la empresa. Establecen

comparabilidad de la gestión entre las diferentes unidades operativas y administrativas que conforman la organización. Además requieren siempre de información periódica.

Los indicadores de gestión son instrumentos que permiten medir el cumplimiento de los objetivos institucionales y vincular los resultados con la satisfacción de las demandas sociales en el ámbito de las atribuciones de las dependencias y entidades del Gobierno. Los indicadores de gestión también facilitan evaluar el costo de los servicios y la producción de bienes, su calidad, pertinencia y efectos sociales; y verificar que los recursos se utilicen con honestidad, eficacia y eficiencia. Dentro de los principales indicadores de gestión se pueden citar los siguientes:

- ✓ “Administrativos permiten determinar el rendimiento de los recursos humanos y su capacidad técnica en la ejecución de una meta o tarea asignada a una unidad administrativa
- ✓ “De resultados que miden directamente el grado de eficacia o el impacto sobre la población. Son los más relacionados con las finalidades y las misiones de las políticas públicas.”
- ✓ “De procesos que valoran aspectos relacionados con las actividades. Están directamente relacionados con el enfoque denominado Gestión por Procesos.”
- ✓ “Hacen referencia a mediciones sobre la eficacia del proceso. Habitualmente relacionan medidas sobre tiempos de ciclo, porcentaje de errores o índice de colas.”
- ✓ “De estructura que miden aspectos relacionados con el coste y la utilización de recursos.” (pág. 100)

2.2.15. Mapas estratégicos

Para Kaplan R., Norton, D. (2011) un mapa estratégico: “Es una representación gráfica y simplificada de la estrategia de una organización. Está representada gráfica expone los objetivos estratégicos (en óvalos), para cada una de las cuatro perspectivas y los relaciona estableciendo una relación causa – efecto.”

El primer paso del Cuadro de Mando Integral es la construcción del mapa estratégico, una herramienta que debe servir como guía en momentos de incertidumbre. El mapa constituye en función de lo que la organización piensa hoy con respecto al futuro.

El mapa estratégico permite comprender de un solo vistazo la estrategia de la empresa de una forma clara. El mapa se analiza como cada uno de los objetivos va encadenándose y afectándose entre ellos, estableciendo una relación de causa y efecto a esto se le conoce como rutas de causa – efecto. (pág. 18)

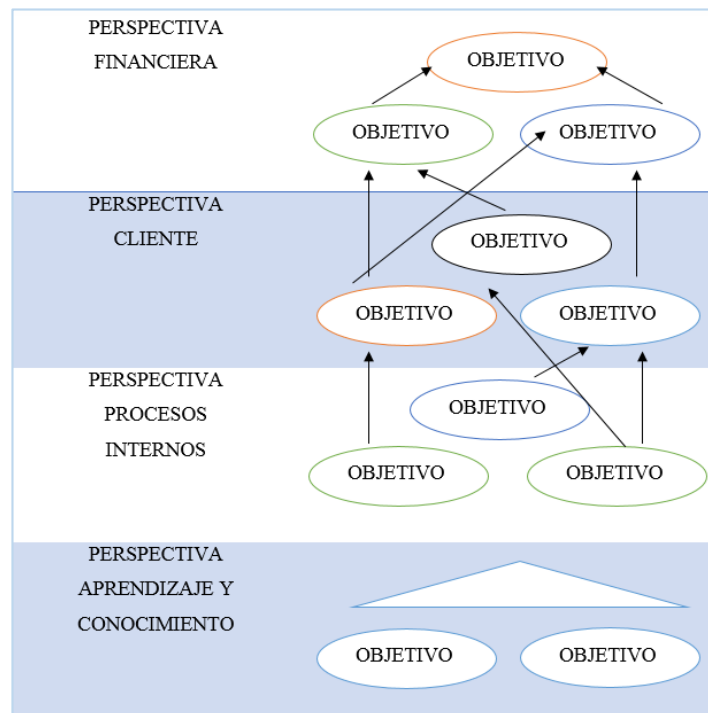


GRÁFICO N° 13: Mapa Estratégico
FUENTE: Fernández, Juan (2010) (pág. 88)
ELABORADO POR: Gloria Acalo

2.2.16. Indicadores del cuadro de mando integral

Para Fernández, J (2010) sobre los indicadores del Cuadro de Mando Integral, indicadores estratégicos y su vinculación, la relación causa y efecto, los inductores de actuación y la vinculación con las finanzas nos menciona que:

El Cuadro de Mando Integral se basa en la premisa que lo que no se puede medir no se puede controlar. Para tener la certeza de que se está cumpliendo los objetivos estratégicos hay que verificar su cumplimiento y los indicadores son las herramientas más idóneas. Se debe tener como indicadores aquellos que realmente sirven para saber si se avanza en la estrategia.

Los indicadores son variables asociadas con los objetivos, que se utilizan para medir su logro y para expresar las metas. Constituyen el instrumento central para la medición del desempeño y el control de gestión. Los indicadores pueden ser operativos o estratégicos.

Los indicadores operativos se usan para la medición del desempeño de las actividades permanentes en los planes operativos. Incluye los de cantidad, calidad y eficiencia o desempeño. Los indicadores estratégicos están asociados a los objetivos estratégicos y permiten medir el logro de éstos.

2.2.17. Indicadores estratégicos

Los indicadores estratégicos, también conocidos como KPI's (Key Performance Indicators), son magnitudes estadísticas que se utilizan para medir los objetivos. Para asegurarse del logro de ellos es necesario que se recurra a continuas mediciones tanto de las acciones y sus resultados, de esta manera se puede obtener información sobre los pasos que se están dando y decidir si se deben corregir o no antes de que culmine todo el proceso y se obtengan resultados poco alentadores. Si algo no se puede medir entonces no se puede controlar. Unos indicadores reflejan los

resultados de una actuación pasada y otros describen el desempeño, éstos son conocidos como indicadores impulsores.

“Es necesario para una organización al menos identificar sus KPI's. El ambiente clave para identificar los KPI's son:

- ✓ Tener un proceso del negocio predefinido.
- ✓ Tener claros los requerimientos de las metas y desempeño del negocio.
- ✓ Tener mediciones cualitativas y cuantitativas de los resultados y compararlos con el conjunto de metas.
- ✓ Investigar la variabilidad y debilidades del proceso o los recursos para lograr las metas en el corto plazo.”

2.2.18. La vinculación de los indicadores del BSC con su estrategia

“Para que haya una vinculación de los indicadores del Cuadro de mando integral con la estrategia debemos estudiar tres principios que permiten esta vinculación, los mismos que son:

- ✓ Las relaciones causa – efecto.
- ✓ Los inductores de la actuación.
- ✓ La vinculación con las finanzas”.

2.2.19. Las relaciones causa – efecto

La Causa y Efecto es una ley que funciona perfectamente en todos los planos y trae a la realización todo lo que sembramos, tanto en pensamiento, palabra y acciones. Esto quiere decir que todo lo que hacemos pone en movimiento una causa y ésta trae una consecuencia, positiva o negativa, que dependerá de la causa puesta en movimiento. Cada indicador seleccionado para un Cuadro de Mando Integral debería ser un elemento de una cadena de relaciones de causa – efecto, que comunique el significado de la estrategia

de la unidad de negocio a la organización. La estrategia debe estar basada en relaciones causa-efecto que establezcan una consecuencia entre lo que se debe hacer y los resultados que se esperan obtener y que puedan expresarse en una declaración del tipo “si... entonces”.

2.2.20. Los inductores de actuación

Los inductores de actuación son indicadores más próximos que sirven de información avanzada sobre el cumplimiento de los resultados clave y proporcionan una información más temprana de la puesta en marcha de la estrategia. Un buen BSC debe incluir una selección adecuada de resultados (indicadores efecto) y de inductores de la actuación (indicadores causa) relacionados todos ellos con la estrategia de la organización. Los indicadores del resultado sin los inductores de la actuación no comunican la forma en que se conseguirán los resultados, ni proporcionan una indicación temprana de si la estrategia se está poniendo en práctica con éxito. Por lo contrario los inductores de actuación, como los tiempos de ciclo y las tasas de defectos, pueden que permitan a la unidad de negocio conseguir unas mejoras operativas a corto plazo, pero no conseguirán en poner de relieve si las mejoras operativas han sido traducidas en mayores ventas a clientes existentes y nuevos, en la actuación financiera realizada.

2.2.21. La vinculación con las finanzas

Dado que las empresas son organizaciones de tipo económico cuya razón de ser radica en la supervivencia y el desarrollo, todas las mejoras operativas que se alcancen deben estar relacionadas con los resultados económicos. El orden en que estos colectivos han sido escritos significa, sin duda alguna, la secuencia de satisfacciones que hay que atender, pero ello no debe llevar a pensar que la satisfacción de los empleados y la satisfacción de los clientes son los medios más adecuados para conseguir la satisfacción de los accionistas, que es el objetivo final. El propósito final de todos los

indicadores de un BSC debe estar relacionado con los resultados económicos. Un BSC ha de poner un fuerte énfasis en los resultados, especialmente los financieros, como los rendimientos sobre el capital empleado o el valor añadido económico, en última instancia, los causales de todos los indicadores de un cuadro de mando deben estar vinculados con los objetivos financieros. (págs. 89-92)

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

En la presente investigación el diseño de la investigación es la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado, la presente investigación será cualitativa – cuantitativa.

3.1.1. **Cualitativa:** porque generará la comprensión del fenómeno y sus características.

3.1.2. **Cuantitativa:** pues se considerarán términos financieros e indicadores.

3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1. **De campo:** Se trata de una investigación de campo porque se realizó una recopilación de información en las instalaciones de la Empresa RIOLAC.

3.2.2. **Bibliográfica Documental:** Ya que está fundamentada en conocimientos científicos de concepto y teorías de libros de diversos autores lo cual se dispuso en bibliotecas, y la investigación documental porque se sustentó en la documentación de archivo donde cuyos resultados sirvieron de base para la propuesta de la investigación.

3.2.3. **Descriptiva:** Se describió funciones, objetivos, procedimientos y actividades de la Empresa RIOLAC con la finalidad de contribuir a la formulación de estrategias corporativas.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

1.6.1. Población

La población del presente trabajo de investigación está formada por el personal de la Empresa RIOLAC de la ciudad de Riobamba.

1.6.2. Muestra

Debido a que la Población objeto de estudio es muy reducido, para el efecto se tomó en cuenta el 100% de la misma, como se detalla a continuación:

Cuadro 3
Población de la Empresa RIOLAC

| CARGO | Nº DE PERSONAS |
|----------------------|----------------|
| Gerente | 1 |
| Secretaria | 1 |
| Contador | 1 |
| Técnico Especialista | 2 |
| Vendedores | 5 |
| Producción | 3 |
| Distribuidores | 3 |
| TOTAL | 16 |

FUENTE: Empresa “RIOLAC”

ELABORADO POR: Gloria Acalo

3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

3.4.1. Métodos

Para obtener un criterio general para la elaboración del presente trabajo se utilizarán métodos y técnicas científicas para de este modo alcanzar los objetivos propuestos, así se tienen los siguientes métodos.

- ✓ **Inductivo-deductivo:** La inducción, consiste en ir de los casos particulares a la generalización, se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales. La deducción, en cambio va de lo general a lo particular, se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdaderas particularidades. La inducción y la deducción son dos métodos que ayudarán en la descripción del problema y la comprobación de la hipótesis.

- ✓ **Observación:** Este método permitirá conseguir información de los procesos y procedimientos existentes dentro de la empresa.

3.4.2. Técnicas

Para la realización de este trabajo se utilizarán las siguientes técnicas:

- ✓ **Entrevistas:** Se realizó entrevistas a todo el personal involucrado para el desarrollo de la presente investigación recopilando información que permitió detectar los principales puntos críticos existentes.
- ✓ **Documentos electrónicos:** Se utilizó diferentes páginas web y libros electrónicos con la finalidad de fundamentar de manera científica y teórica el desarrollo del presente trabajo de investigación.
- ✓ **Guía de cuestionario:** Se estableció cuestionarios de preguntas cerradas, para la comprobación de la hipótesis.
- ✓ **Observación:** Esta técnica se aplicó al efectuar visitas frecuentes a las instalaciones de la Empresa RIOLAC para tener una idea amplia de cómo se generan las actividades, identificar los principales problemas.
- ✓ **Revisión de bibliografía:** Esta técnica permitirá recolectar información segura y confiable por medio de libros, folletos, módulos, sobre la realización del diseño de un Modelo de Gestión Basado en el Balanced Scorecard para la Empresa "RIOLAC" de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.
- ✓ **Investigación electrónica (Internet):** A través del internet se recolectará principalmente información de variables económicas, políticas y sociales.

3.4.3. Instrumentos

La aplicación de las técnicas anteriores condujo a la necesidad de guardar en un medio material la información, para su posterior procesamiento, los cuales son representados a través de los siguientes instrumentos:

- ✓ **Lápiz y papel:** Los cuales permitieron realizar todas las anotaciones pertinentes a los datos recogidos durante las actividades.
- ✓ **Computadora:** Para el análisis de información electrónica y elaboración del informe del proyecto

3.5. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.5.1. Resultado de la encuesta aplicada al personal de la Empresa “RIOLAC”.

1. ¿Conoce usted la misión, visión y objetivos que persigue la empresa?

Cuadro 4: Pregunta 1

| ALTERNATIVA | Nº ENCUESTADOS | PORCENTAJE |
|--------------|----------------|-------------|
| SI | 12 | 75% |
| NO | 4 | 25% |
| TOTAL | 16 | 100% |

FUENTE: Empresa “RIOLAC”

ELABORADO POR: Gloria Acalo

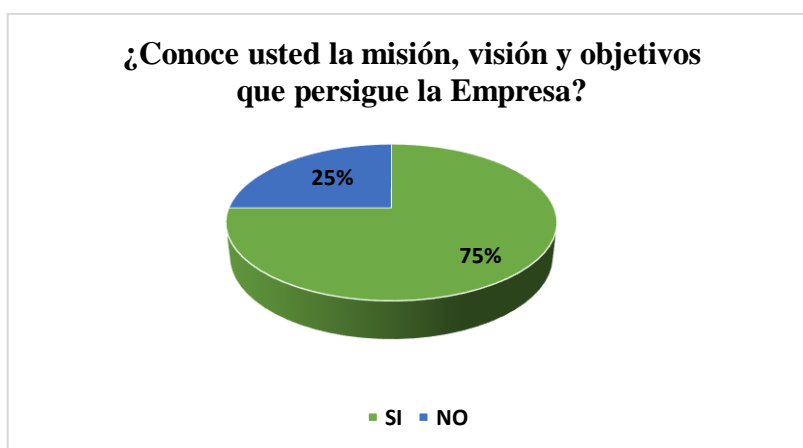


GRÁFICO N° 14: Pregunta 1

FUENTE: Empresa “RIOLAC”

ELABORADO POR: Gloria Acalo

INTERPRETACIÓN: El 25% del personal encuestado indica que conoce la misión, visión y objetivos de la empresa y 75% del personal que no conoce la misión, visión y

objetivos; lo que genera que la empresa no pueda desarrollarse de manera adecuada ya que los colaboradores no persiguen el mismo fin y por tal motivo no existe una cultura organizacional.

2. ¿Existe una comunicación apropiada entre las diferentes áreas y niveles jerárquicos de la Empresa?

Cuadro 5: Pregunta 2

| ALTERNATIVA | N° ENCUESTADOS | PORCENTAJE |
|--------------|----------------|-------------|
| SI | 3 | 19% |
| NO | 13 | 81% |
| TOTAL | 16 | 100% |

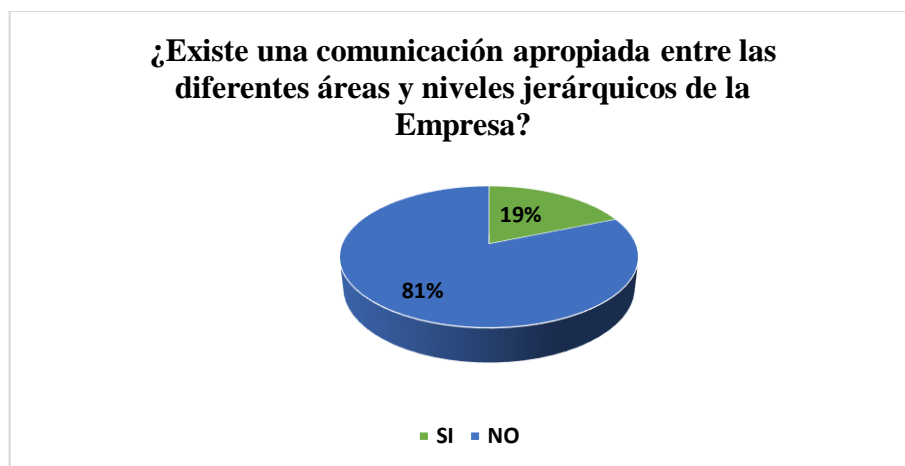


GRÁFICO N° 15: Pregunta 2

FUENTE: Empresa “RIOLAC”

ELABORADO POR: Gloria Acalo

INTERPRETACIÓN: De acuerdo a las encuestas aplicadas apenas el 19% indica que la comunicación existente es adecuada, y el 81% del personal indica que la comunicación es deficiente, provocando que los planes e instrucciones no lleguen de forma clara a los diversos niveles operativos y áreas de la entidad.

3. ¿Conoce usted las estrategias para el cumplimiento de los grandes objetivos empresariales con los que cuenta la Empresa “RIOLAC”?

Cuadro 6: Pregunta 3

| ALTERNATIVA | Nº ENCUESTADOS | PORCENTAJE |
|--------------|----------------|-------------|
| SI | 1 | 6% |
| NO | 15 | 94% |
| TOTAL | 16 | 100% |

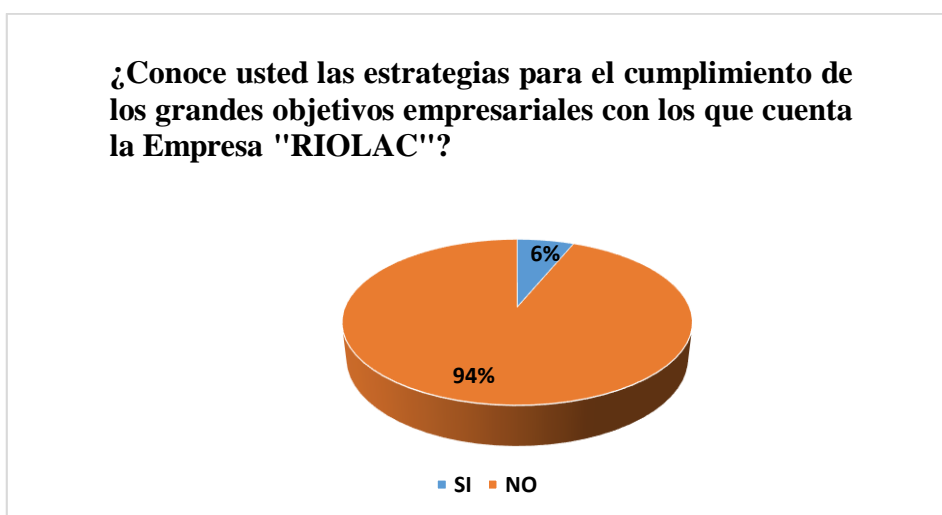


GRÁFICO N° 16: Pregunta 3
FUENTE: Empresa “RIOLAC”
ELABORADO POR: Gloria Acalo

INTERPRETACIÓN: Apenas el 6% de los encuestados conocen las estrategias corporativas para los grandes objetivos empresariales con los que cuenta la empresa RIOLAC, mientras que el 94% del personal indica que desconoce de tales estrategias, lo que impide el logro de las metas y de los demás objetivos establecidos por la Empresa.

4. ¿Cree usted importante mejorar los procesos administrativos empresariales de manera continua dentro de la Empresa “RIOLAC”?

Cuadro 7: Pregunta 4

| ALTERNATIVA | Nº ENCUESTADOS | PORCENTAJE |
|--------------|----------------|-------------|
| SI | 16 | 100% |
| NO | 0 | 0% |
| TOTAL | 16 | 100% |

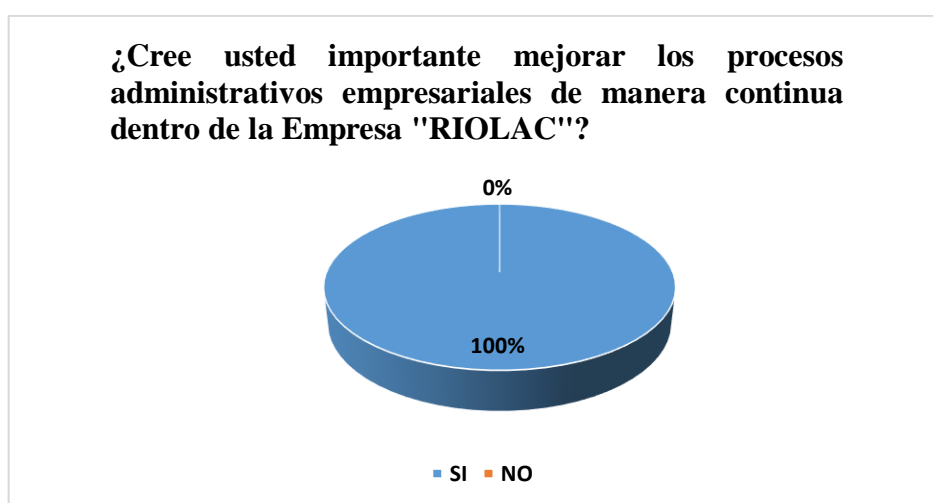


GRÁFICO N° 17: Pregunta 4
FUENTE: Empresa “RIOLAC”
ELABORADO POR: Gloria Acalo

INTERPRETACIÓN: El 100% del personal encuestado indica que es importante la mejora continua en los procesos administrativos empresariales ya que de esta manera permite realizar el análisis de los procesos tanto internos como externos, mejorarlos y conseguir los objetivos para juntos poder conseguir una mayor rentabilidad a futuro a través de una eficiencia y eficacia de los mismos.

5. ¿Es importante la utilización de indicadores, estándares y sistemas de medición para evaluar los procesos?

Cuadro 8: Pregunta 5

| ALTERNATIVA | Nº ENCUESTADOS | PORCENTAJE |
|--------------|----------------|-------------|
| SI | 14 | 88% |
| NO | 2 | 13% |
| TOTAL | 16 | 100% |

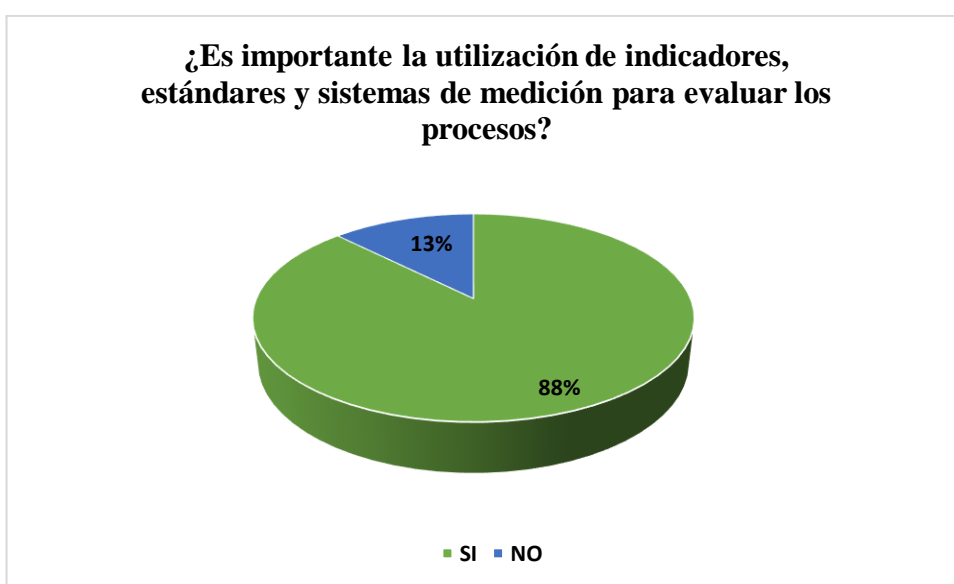


GRÁFICO N° 18: Pregunta 5
FUENTE: Empresa “RIOLAC”
ELABORADO POR: Gloria Acalo

INTERPRETACIÓN: El 88% del personal encuestado considera que es importante la utilización de indicadores, estándares y sistemas de medición para evaluar los procesos, ya que de esta manera ayudará al control y evaluación de resultados, lo cual permitirá tomar decisiones oportunas y acertadas en un futuro.

6. ¿Cuenta la Empresa “RIOLAC” con un modelo de gestión establecido que permita el cumplimiento de objetivos?

Cuadro 9: Pregunta 6

| ALTERNATIVA | Nº ENCUESTADOS | PORCENTAJE |
|--------------|----------------|-------------|
| SI | 0 | 0% |
| NO | 16 | 100% |
| TOTAL | 16 | 100% |



GRÁFICO N° 19: Pregunta 6
FUENTE: Empresa “RIOLAC”
ELABORADO POR: Gloria Acalo

INTERPRETACIÓN: El 100% del personal encuestado indica que la Empresa “RIOLAC” no cuenta con un sistema de gestión que permita alcanzar los objetivos organizacionales, y esto ha impedido que existan objetivos claros, políticas bien definidas, así como estrategias a corto y mediano plazo bien delimitadas que permitan tomar decisiones acertadas para enfrentarse hacia su mayor preocupación que es su competencia.

7. ¿Considera necesario la utilización de herramientas y técnicas especializadas para la corrección de deficiencias en el proceso administrativo?

Cuadro 10: Pregunta 7

| ALTERNATIVA | Nº ENCUESTADOS | PORCENTAJE |
|--------------|----------------|-------------|
| SI | 16 | 100% |
| NO | 0 | 0% |
| TOTAL | 16 | 100% |

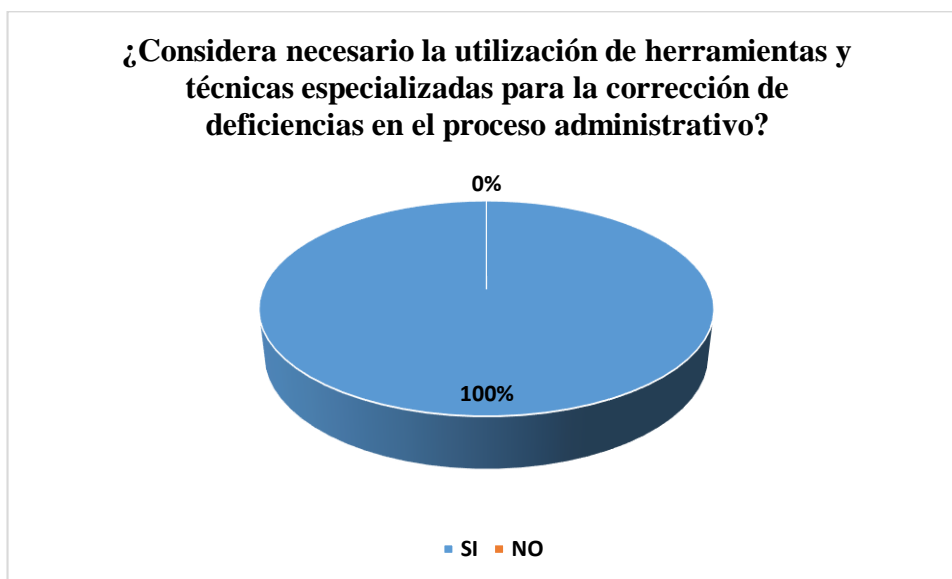


GRÁFICO N° 20: Pregunta 7
FUENTE: Empresa “RIOLAC”
ELABORADO POR: Gloria Acalo

INTERPRETACIÓN: El 100% del personal encuestado indica que es importante contar con herramientas y técnicas especializadas que permitan mejorar y corregir los errores en los procesos administrativos, gestionando de una manera eficiente y eficaz y de esta manera permitiendo ahorrar los niveles de costos en la Empresa.

8. ¿Cree usted que el diseño de un modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard contribuirá a la formulación de estrategias corporativas?

Cuadro 11: Pregunta 8

| ALTERNATIVA | Nº ENCUESTADOS | PORCENTAJE |
|--------------|----------------|-------------|
| SI | 16 | 100% |
| NO | 0 | 0% |
| TOTAL | 16 | 100% |



GRÁFICO N° 21: Pregunta 8
FUENTE: Empresa “RIOLAC”
ELABORADO POR: Gloria Acalo

INTERPRETACIÓN: El 100% del personal encuestado considera que es importante el diseño de un modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard para la Empresa “RIOLAC” ya que le permitirá ser más competitiva y eficiente en el mercado, con una serie de estrategias apoyadas por un conjunto coherente de indicadores que conlleven al éxito total.

CAPÍTULO IV: CONSTRUCCIÓN DE MODELO DE BALANCED SCORECARD

Los modelos son una colección de herramientas para detallar datos, relacionados entre las variables, se caracterizan por facilitar la estructuración flexible y permitiendo describir restricciones en los datos explícitamente.

Un modelo indica la relación causa y efecto entre objetivos y restricciones de tal forma que permita solucionar problemas que no pueden efectuarse en el lugar debido a su tamaño, complejidad, estructura, magnitud, volumen, peso, situación geográfica o características del ambiente y condición.

La construcción de modelos, permite a los administradores analizar, estudiar los problemas y examinar las alternativas existentes. Hay modelos que pueden ser tan sencillos como una explicación básica de una realidad, mientras que otros muy esquemáticos y hasta complicados. También son utilizados diagramas, los cuales se diseñan en forma resumida.

El modelo de Balanced Scorecard complementa los indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores claves que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la empresa. Además enfatiza la conversión de visión y estrategia en objetivos de indicadores estratégicos

4.1. FASE ESTRATÉGICA

La metodología para la creación de Balanced Scorecard inicia de una primera etapa, donde se puntualiza el Plan estratégico o llamado también fase estratégico de la empresa, luego pasar a la elaboración en sí del Cuadro de Mando Integral.

Es conveniente realizar un análisis a la empresa tanto interno como externo, revisar la misión y visión, para determinar la situación actual y objetivos a alcanzar.

Comúnmente el proceso de creación de Balanced Scorecard permite a los directivos revisar sus estrategias o definir nuevas estrategias bien estructuradas, de acuerdo al sector donde se ejecute el negocio.

4.1.1. Diseño de la estructura organizacional

En el diseño de la estructura organizacional se va definir un punto que determine la jerarquía de los puestos que ocupan cada uno de los colaboradores dentro de la empresa RIOLAC, en el gráfico 22, se plantea un organigrama que llegue a determinar la ubicación y subordinación de los cargos, según las áreas que estos ocupan y por ende sus responsabilidades.

Lo que se quiere alcanzar con este organigrama es una reestructuración y redistribución de personal, de tal manera que al poner en práctica no sería necesario el incremento de nuevo personal.

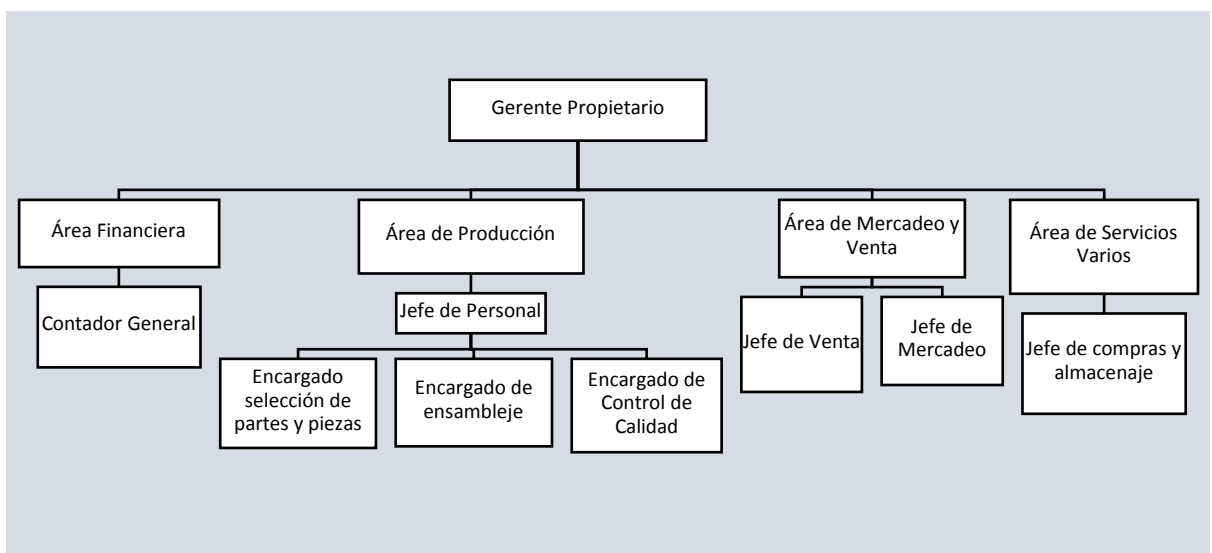


GRÁFICO N° 22: Organigrama estructural planteado para empresa RIOLAC

FUENTE: Investigación directa

ELABORADO POR: Gloria Acalo

4.1.2. La misión y visión de la empresa

Misión de RIOLAC

Una empresa industrial creada hace 20 años, que tiene como misión proporcionar equipos, maquinaria e insumo de calidad, con diseños individualizados y modernos, que cumplan con las exigencias de la industria agroalimentaria, que garanticen el mayor valor a nuestros clientes y que aseguren el buen funcionamiento y desarrollo de sus negocios.

Visión de RIOLAC

Constituirnos en una empresa líder en la fabricación y venta de equipos, maquinaria e insumo para la industria agroalimentaria, ampliando la cobertura del mercado, desarrollando nuestro recurso humano hacia la excelencia, y competitividad; ofreciendo un amplio portafolio de equipos de calidad e innovación, empleando la tecnología necesaria para satisfacer el mercado nacional e internacional.

4.1.3. Políticas de la empresa RIOLAC

Las políticas son pautas para orientar la acción; son lineamientos generales que se debe tener en cuenta para la toma de decisiones, sobre algún problema que suscite constantemente dentro de la empresa.

En sí las políticas son criterios generales de cumplimiento que ayudan al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias, estos deben ser simples, comprensibles, comunicables y entendibles sin dificultad por todos los miembros de la empresa.

Las políticas de una organización deben cumplir con las siguientes características:

- ✓ Tener claramente definidas cada una de las políticas.
- ✓ Se debe comunicar a todos los integrantes de la empresa y que sea de total comprensión.

- ✓ Estar acorde con la visión de la empresa.
- ✓ Establecer objetivos claros
- ✓ Revisión periódica para adecuarlas a los cambios del ambiente.

Las políticas que debe implementar RIOLAC para alcanzar la visión y cumplir con su misión se encuentran divididos de acuerdo al área o actividad que cubren, y son:

4.1.3.1. Políticas Administrativas

- ✓ Las actividades cotidianas dentro de la organización se efectuaran en un ambiente de respeto, amabilidad y confianza entre todos los integrantes del mismo.
- ✓ Casa quince días acudirán a una reunión todos los jefes de cada una de las áreas para analizar el desempeño de los colaboradores.
- ✓ Los colaboradores tendrán capacitaciones por lo menos dos veces al año en temas relacionados a la labor que lo desempeñan en sus respectivas áreas.
- ✓ Todos los empleados de la organización deberán asumir las orientaciones y procedimientos que establezcan la Gerencia, enfocados a vivir y trabajar en un estilo participativo, teniendo en cuenta el proceso de mejoramiento continuo.

4.1.3.2. Políticas de venta

- ✓ La empresa RIOLAC, efectuara la venta del producto de acuerdo a las respectivas características que haya pedido el cliente tanto del modelo como del material que será utilizado en el producto para satisfacer las necesidades del solicitante.
- ✓ La forma de pago se los clientes se efectuará en 50% en el momento que lo realicen el pedido, para garantizar que dicho producto va ser vendido, y la diferencia será cancelado al momento de la entrega de la mercadería.
- ✓ Entregada la mercadería, no se aceptarán devoluciones, solo que sean por causa justa, en un tiempo de tres días, con la presentación de la factura y previa autorización del Gerente Propietario.
- ✓ En caso de que entrase a regir alguna disposición legal, gubernamental o administrativa, que aumente directa o indirectamente el costo de producción o venta de los productos descritos, se sujetaran al alza en su precio por la cantidad equivalente de mencionada disposición.

4.1.3.3. Políticas de atención al cliente

- ✓ El lugar contará con los medios técnicos y humanos para atender y resolver los problemas o acoger las sugerencias presentados por los clientes.
- ✓ La presentación de las quejas, reclamos o sugerencias se podrá generarse, personalmente, por documento o medios electrónicos de la entidad, siempre que estos estén en su clara redacción.
- ✓ Los productos serán presentados con alta eficiencia y calidad en la fabricación con el objeto de satisfacer las exigencias de los clientes.
- ✓ Dentro del primer trimestre de cada año, dicha área presentará ante la administración un informe o resumen explicativo del desarrollo de sus funciones a ejecutarse en el presente año.

4.1.3.4. Políticas de compra

- ✓ El área de compras tiene la responsabilidad de diseñar un listado de proveedores que puedan garantizar y facilitar la materia prima en base a las necesidades de la producción ejecutada por la empresa a la elaboración del producto final.
- ✓ Esta área es responsable de las negociaciones y seguimiento a todo el proceso de compra como son requisiciones de mercancía, órdenes de compra, condiciones comerciales y tramites de pago con los proveedores.
- ✓ Todas las adquisiciones deben ser respaldados por una orden de compra emitida por la oficina de compra, caso contrario la empresa no se responsabilizara del pago.
- ✓ La materia prima será recibida solo de los proveedores que estén de acuerdo a las condiciones pactadas en el pedido.

4.1.3.5. Políticas del Personal

- ✓ El personal tiene la responsabilidad y obligación de cumplir con todas las políticas establecidas en la institución, como también un comportamiento impecable que dice mucho de su imagen.
- ✓ El horario de las actividades para todos los colaboradores es de 09:00 a 17:00 de lunes a viernes tomando una hora para el almuerzo y los sábados de 08:00 a 13:00

- ✓ Los horarios podrían ser extendidos según a las necesidades de la empresa, cada hora extra será reconocida de acuerdo a lo dispuesto en la ley.
- ✓ La empresa equipara a todos sus colaboradores con uniformes y herramientas necesarias para laborar sus actividades, y será de uso obligatorio.
- ✓ El personal deberá asistir a programas de capacitación y actualización impuestas por la empresa, por ende tengan el compromiso de aplicar dichos conocimientos para la sostenibilidad y la mejora continua de la misma.
- ✓ Los atrasos o faltas tienen que ser comunicados anticipadamente al jefe inmediato y con la respectiva justificación.
- ✓ Todas las sugerencias, quejas o denuncias serán presentadas al jefe inmediato u otra autoridad competente con el asunto a resolverse.
- ✓ El personal velará por el cumplimiento del manual de procedimiento que establezca en RIOLAC para obtener un trabajo efectivo, eficiente y de calidad.

4.1.4. Mapa estratégico

El mapa estratégico de Balanced Scorecard ayuda a un enfoque de arriba hacia abajo sobre la gestión del rendimiento empresarial, empezando con un propósito estratégico de negocios, hasta cumplir con los objetivos pertinentes.

Este mapa estratégico tiene una visión sobre el enlace o influencias entre los varios componentes, que contienen las estrategias de los negocios: iniciativas, perspectivas, objetivos, logros, medidas, y también la información contextual más suave.

Lo primero, para crear un mapa estratégico debemos identificar las perspectivas donde queremos analizar el estado de nuestro negocio. Posteriormente es concretar los objetivos estratégicos y trazar la forma de conseguir a cada perspectiva mediante los objetivos locales.

El mapa estratégico será la representación de la relaciones causa-efecto. Si al culminar el dicho mapa no refleja ningún objetivo local en alguna de las dimensiones, se visualizará claramente que la estrategia no está equilibrada o balanceada como se pretende con el Balanced Scorecard.

En el grafico N° 23 se puede observar el Mapa estratégico propuesto, donde se aprecia las estrategias de la empresa que están relacionados por el sistema causa – efecto entre las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard, siguiendo una ruta ascendente desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento hasta la perspectiva financiera.

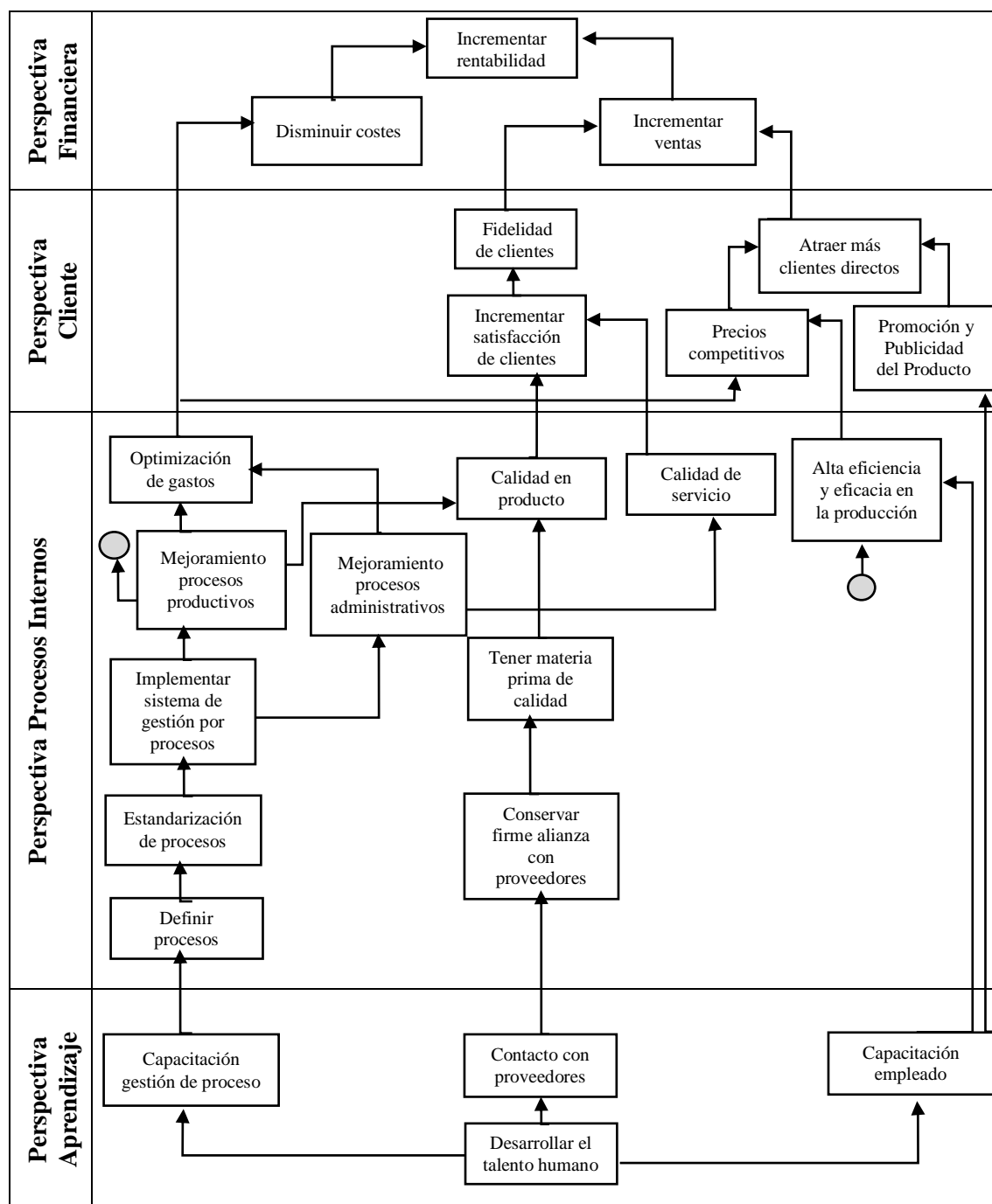


GRÁFICO N° 23: Mapa Estratégico de empresa RIOLAC

FUENTE: Investigación directa

ELABORADO POR: Gloria Acalo

4.1.5. Los cuadros perspectivos y relación causa – efecto.

Toda empresa como su principal objetivo es incrementar la rentabilidad; para ello se debe tomar en cuenta las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard para poder alcanzar al objetivo deseado, iniciando desde la perspectiva del aprendizaje, tomando en cuenta que ésta proporciona la infraestructura donde permite que se alcancen los objetivos deseados en las otras tres perspectivas que son de procesos internos, del cliente y financiero.

En este punto se analiza la relación causa efecto que contiene cada uno de los objetivos estratégicos de acuerdo a dichas perspectiva del Balanced Scorecard y de esta forma comprobar que cada uno de los objetivos descritos ayude a cumplir el objetivo general.

En el grafico N° 24 se determina la relación causa – efecto de la capacitación en gestión de procesos con el propósito de mejorar los procesos de producción como administrativos, por ende permite estandarizar los procesos e implementar un sistema de gestión por procesos, también optimizar gastos, disminuir costos y de esa forma alcanzar al objetivo final que es incrementar la rentabilidad.

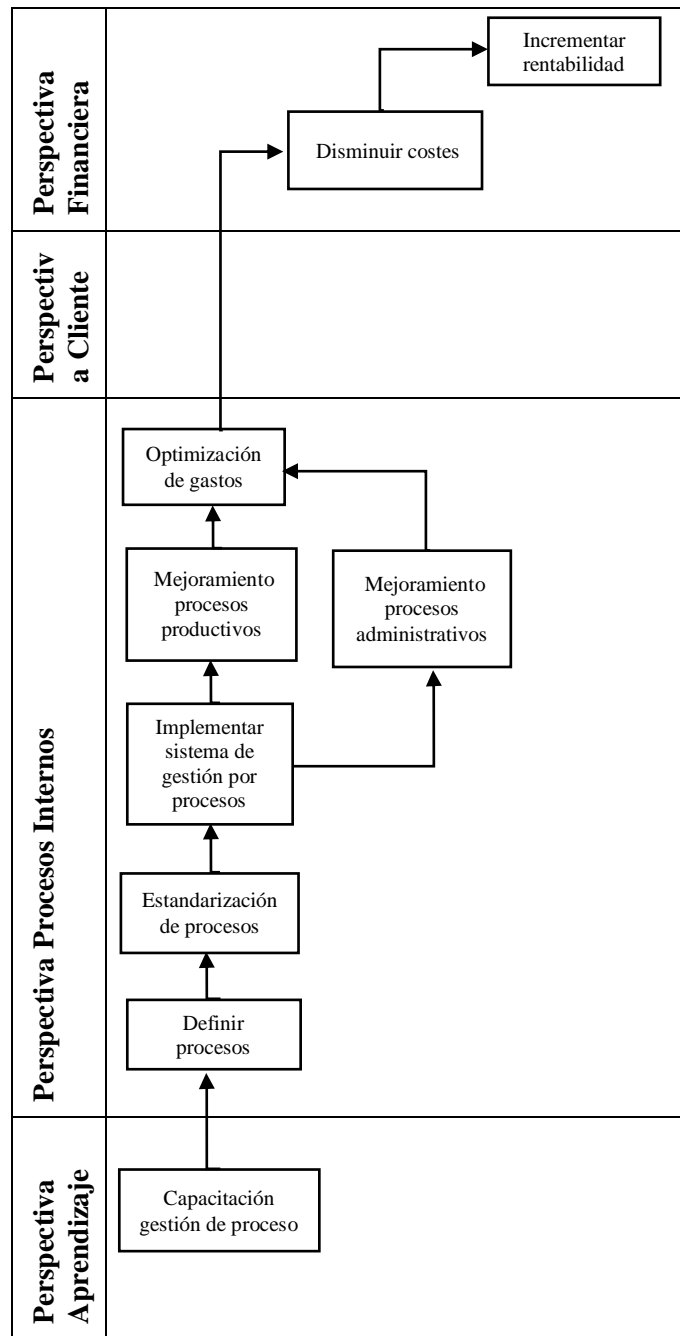


GRÁFICO N° 24: Relación causa – efecto entre capacitación en gestión de procesos e incrementar rentabilidad

ELABORADO POR: Gloria Acalo

El grafico N° 25 indica la relación causa – efecto de la capacitación en procesos, para alcanzar al objetivo principal que es implantar precios competitivos; para lo cual se comienza por capacitar en gestión por procesos lo que permitirá realizar una mejora de los procesos, con la consiguiente optimización de gastos, y la creación de precios competitivos en el mercado, y de esta forma captar más clientes, llegar a aumentar las ventas y obtener la rentabilidad esperada.

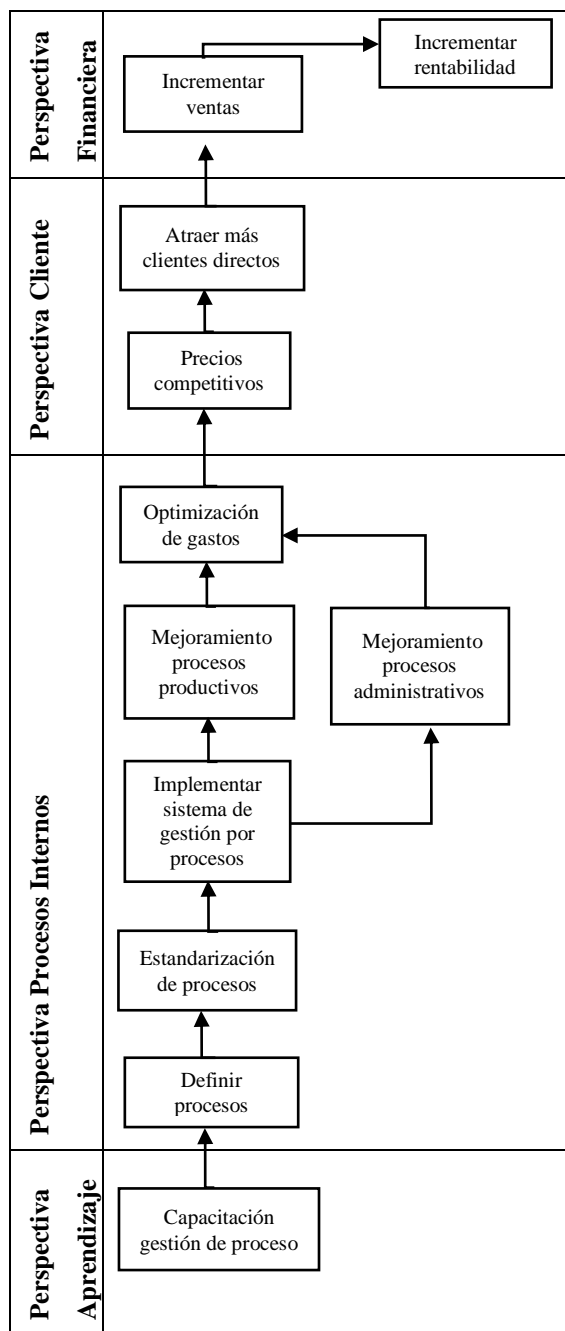


GRÁFICO N° 25: Relación causa – efecto entre capacitación en gestión de procesos e incrementar rentabilidad
ELABORADO POR: Gloria Acalo

La grafica N° 26 se analiza la relación entre la capacitación en gestión de procesos y el incremento de la rentabilidad, mediante del incremento de ventas por la fidelidad de los clientes y la calidad total en el producto.

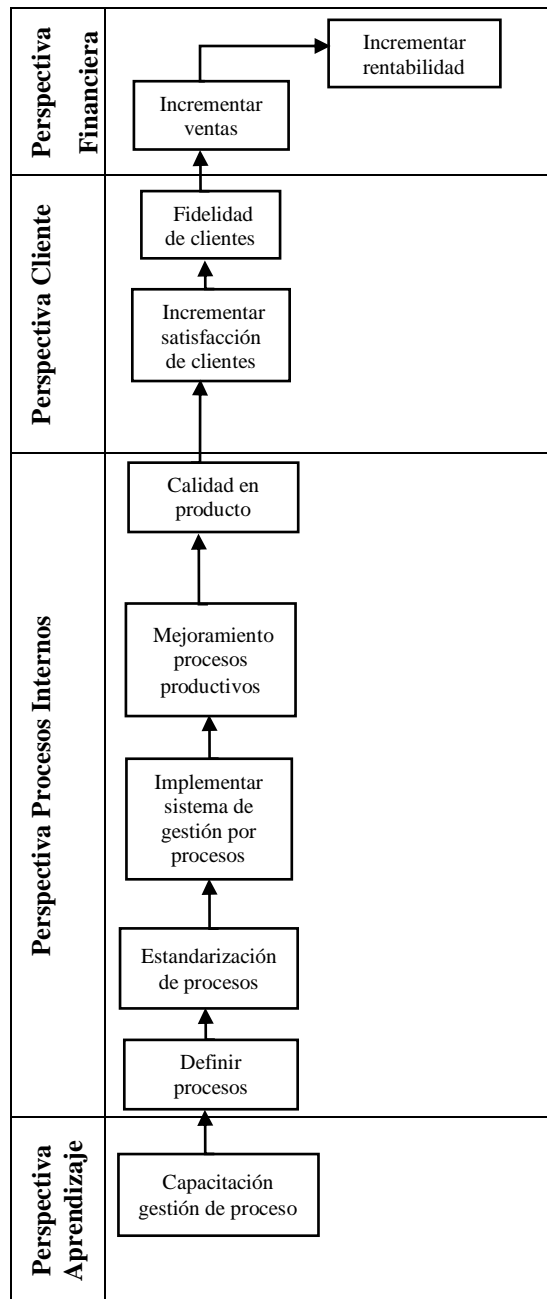


GRÁFICO N° 26: Relación causa – efecto entre capacitación en gestión de procesos e incrementar rentabilidad
ELABORADO POR: Gloria Acalo

En la gráfica N° 27, se plantea el objetivo de calidad de servicio, dado por el mejoramiento de los procesos administrativo que es efecto de haber capacitado al personal en gestión en procesos. Esta calidad en el servicio permite que aumente la satisfacción del cliente, la fidelidad del mismo y que por consecuencia aumente la rentabilidad.

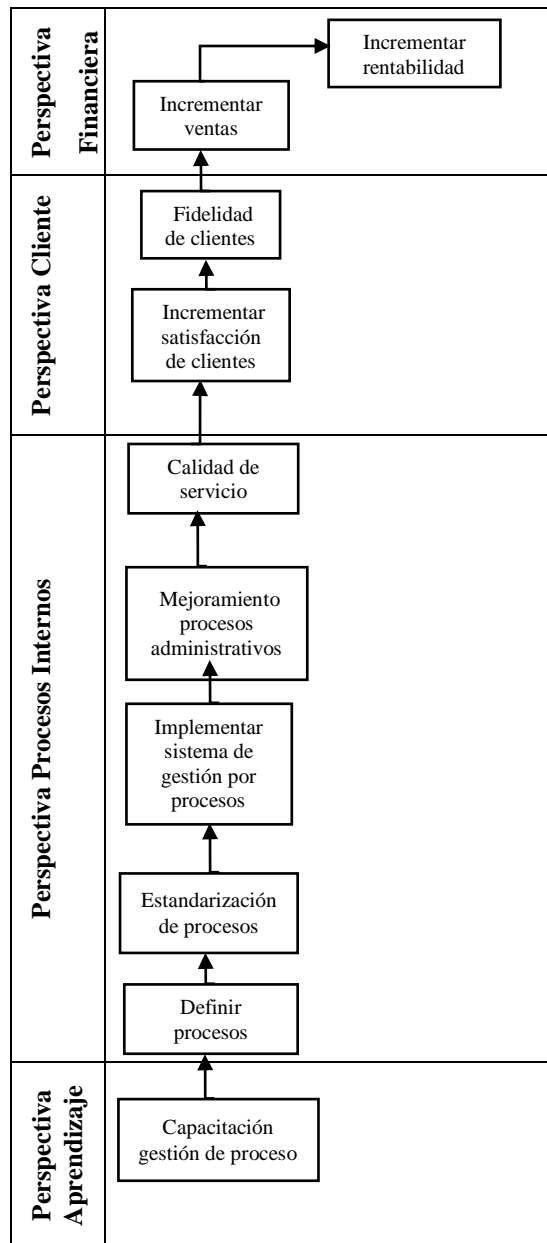


GRÁFICO N° 27: Relación causa – efecto entre capacitación en gestión de procesos e incrementar rentabilidad
ELABORADO POR: Gloria Acalo

En la gráfica N° 28 se procede a elaborar el siguiente mapa estratégico relación causa – efecto de la capacitación en procesos y alta eficiencia y eficacia de la producción, como consecuencia ayuda obtener precios competitivos en el mercado y atraer clientes directos, así aumentando las ventas y por ende incrementado rentabilidad en la empresa.

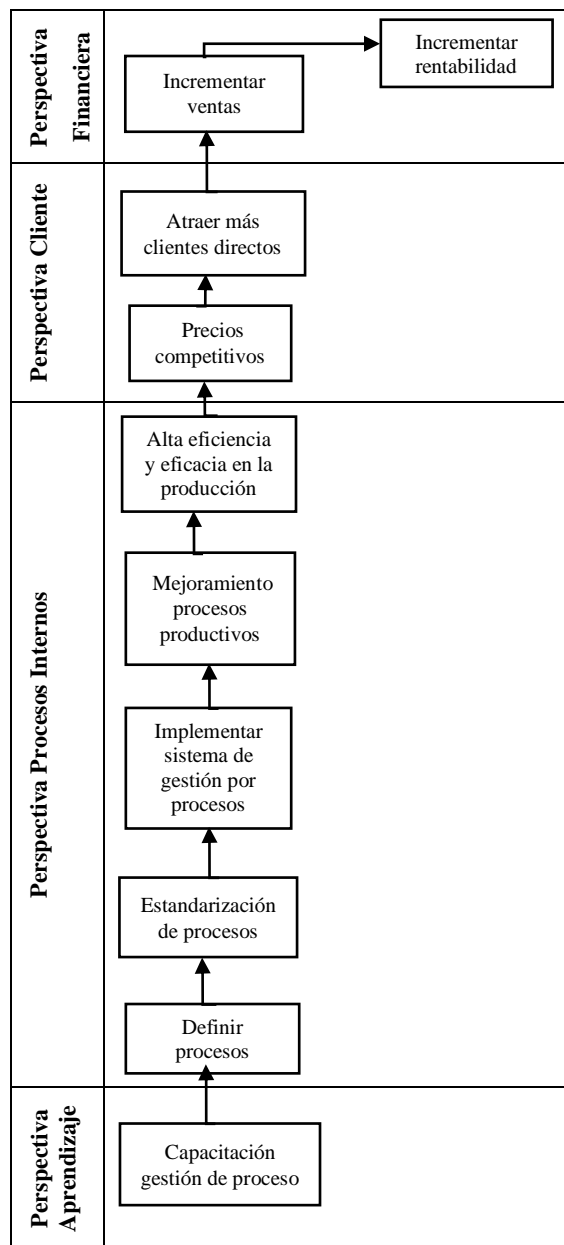


GRÁFICO N° 28: Relación causa – efecto entre capacitación en gestión de procesos e incrementar rentabilidad
ELABORADO POR: Gloria Acalo

En la gráfica N° 29 se refleja la relación causa – efecto entre mayor contacto con proveedores y mayor será la rentabilidad. Confianza absoluta con proveedores, puede llegarse establecer firmes alianzas de esta forma contar con materia prima asegurada y de calidad, obteniendo así un producto de calidad, total satisfacción del cliente ante sus necesidades, por ende su fidelidad, de tal manera incrementando las ventas y alcanzando una mayor rentabilidad.

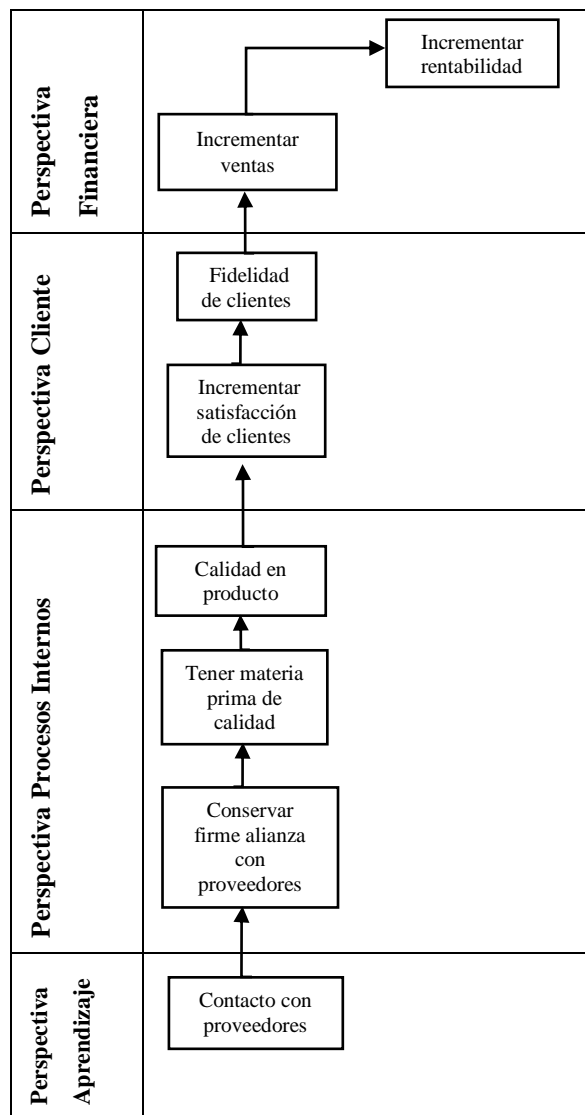


GRÁFICO N° 29: Relación causa – efecto entre contacto con proveedores e incrementar rentabilidad
ELABORADO POR: Gloria Acalo

La gráfica N° 30, se refiere a la relación que inicia en capacitación de nuevos colaboradores, continuando con la promoción y publicidad, por medio de ello atraer mayor clientela, ocasionando un incremento a las ventas y obtener una rentabilidad alta.

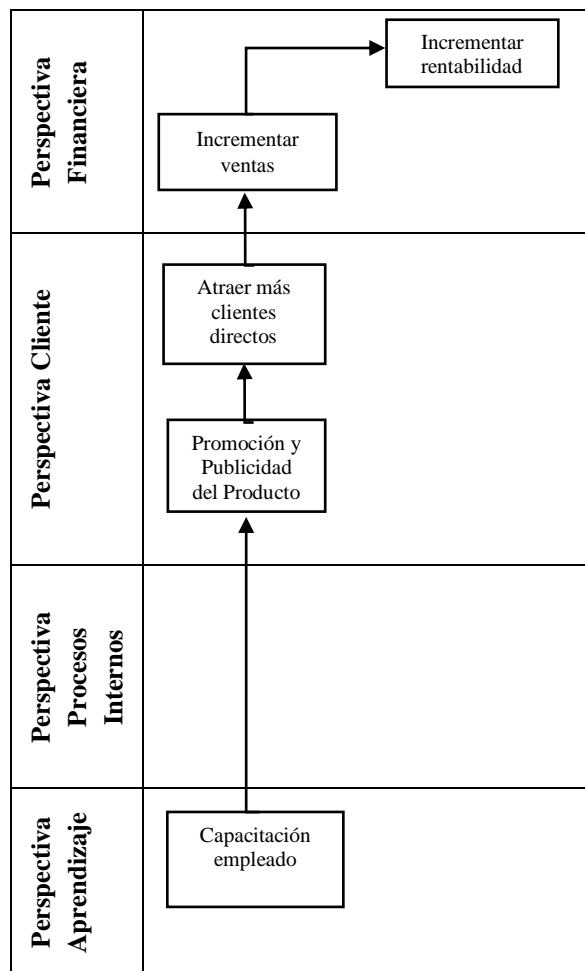


GRÁFICO N° 30: Relación causa – efecto entre capacitar a nuevo personal e incrementar rentabilidad
ELABORADO POR: Gloria Acalo

La gráfica N° 31, comienza con la capacitación de los colaboradores, ocasionando a una alta eficiencia y eficacia en la producción, haciendo que los precios sean competitivos en el mercado, y de esta forma captar más clientes, poder a aumentar las ventas y también una mayor rentabilidad en el negocio.

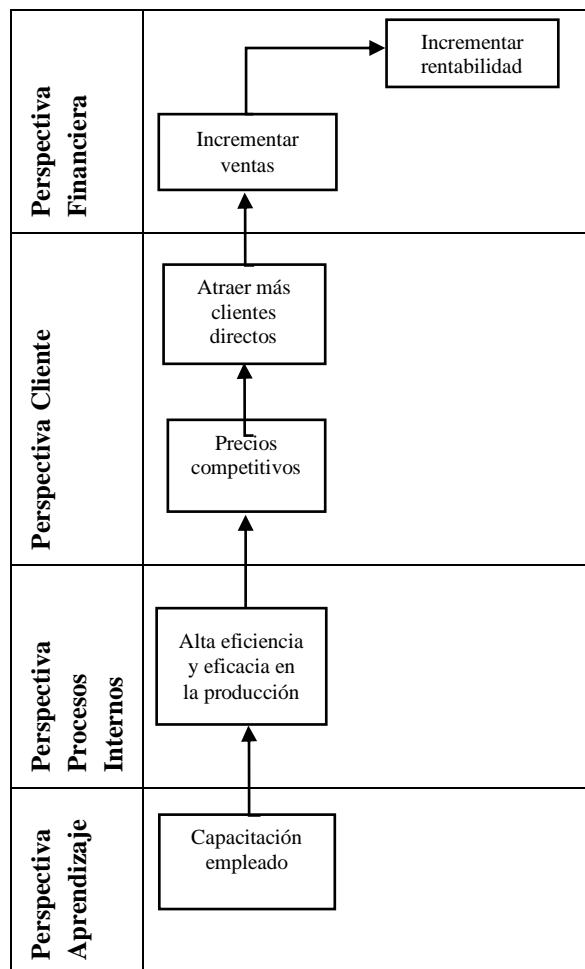


GRÁFICO N° 31: Relación causa – efecto entre capacitar a nuevo personal e incrementar rentabilidad
ELABORADO POR: Gloria Acalo

4.2. FASE OPERATIVA

4.2.1. Identificación de indicadores de gestión y su aplicación

En una empresa para poder medir el desempeño de sus labores, es necesario plantear indicadores que permitan descubrir las oportunidades de mejoramiento. El indicador expresa de manera cuantitativa del comportamiento de las variables, realidad que queremos conocer. Los indicadores muestran: hechos, medidas, números, percepciones u opiniones que indican situaciones o realidades específicas del negocio.

A continuación es identificar los indicadores que permitirán medir el desempeño de las estrategias planteadas por cada perspectiva del Balanced Scorecard, que fueron desarrollados a partir de las necesidades y la visión establecida de la empresa RIOLAC.

La interpretación de los indicadores se realizará de acuerdo a los resultados obtenidos en los cálculos y se componen de tres fases en el Balanced Scorecard, llamado el semáforo. Cuando el resultado se encuentre en color rojo, nos indica que no se están cumpliendo los objetivo o las metas planteadas; mientras que el color amarillo, refleja la proximidad al cambio si bien al color rojo o verde, en este punto hay que tomar muy en cuenta los resultados y poner más empeño en el desarrollo de esos objetivos o metas para que no regresen al color rojo; en cuanto al color verde nos indica que el objetivo se está cumpliendo, pero no por esto se va dejar de preocuparse sino lo aconsejable es conservar este color.

Para ello se toma un nivel base de monto o porcentaje donde refleja el estado actual del negocio, sea en rentabilidad, ventas, costos, etc., según el objetivo o la meta que se quiera medir, con esta base empezaría a medirse el cumplimiento del objetivo. Para cada objetivo mencionado se desarrolló un indicador cumpliendo los siguientes pasos:

Definir: el objetivo a medir

Aclarar: que quiero conseguir

Conceptualizar: que necesito asegurar

Formular: Aplicar el indicador

Cuadro 12:
Determinación de la ficha de indicadores

| DEFINIR Perspectiva/Objetivo | ACLARAR ¿Qué se quiere obtener? | CONCEPTUALIZAR ¿Qué exijo asegurar? | FORMULAR Nombre y fórmula del indicador | |
|--|---|---|---|--------------|
| Perspectiva financiera Incrementar rentabilidad | Incrementar rentabilidad anualmente | El Gerente propietario y colaboradores sientan orgullosos con los logros obtenidos. | $\text{Utilidad} = \left(\frac{\text{Utilidad neta periodo actual}}{\text{Utilidad neta periodo anterior}} - 1 \right) \times 100\%$ | |
| RESPONSABLE | UNIDAD DE MEDIDA | LÍNEA BASE | META | FECHA |
| Jefe de ventas | Dólares \$ | 80.000,00 | 120.000,00 | Dic-16 |
| LÍMITE EN % DE CUMPLIMIENTO | | | | |
| ROJO | | AMARILLO | | VERDE |
| 0% < 50% | | 50% < 75% | | 75% - 100% |
| FRECUENCIA DE MEDICIÓN | | Anual | | |
| FUENTE DE CAPTURA | | Estado de situación económica | | |

ELABORADO POR: Gloria Acalo

4.2.1.1 Indicadores de la perspectiva financiera

Los indicadores que nos permitirán visualizar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas en la perspectiva financiera son:

Identificación de indicadores de:

Rentabilidad: Tabla No. 1

Efectividad en ventas: Tabla No.2

Disminución de costos: Tabla No.3

Tabla 1
Incremento en rentabilidad

| FICHA DE INDICADOR | | |
|----------------------|---|------------|
| NOBRE DEL INDICADOR | Incremento de rentabilidad | |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | Incrementar la utilidad del ejercicio contable | |
| FÓRMULA DE CÁLCULO | $\text{Rentabilidad} = \left(\frac{\text{Utilidad neta periodo actual}}{\text{Utilidad neta periodo anterior}} - 1 \right) \times 100\%$ | |
| INTERPRETACIÓN | Mide la utilidad que está generando la empresa de un año a otro. | |
| RESPONSABLE | Jefe de ventas | |
| FUENTE | Estado de resultados | |
| MEDICIÓN | Anual | |
| ESTANDAR | | % |
| SITUACIÓN | ROJO | 0% < 50% |
| | AMARILLO | 50% < 75% |
| | VERDE | 75% - 100% |

ELABORADO POR: Gloria Acalo

Tabla 2: Efectividad en ventas

| FICHA DE INDICADOR | | |
|----------------------|---|------------|
| NOBRE DEL INDICADOR | Efectividad en ventas | |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | Cumplir con el propósito en ventas | |
| FÓRMULA | $\text{Rentabilidad} = \left(\frac{\text{Utilidad neta periodo actual}}{\text{Utilidad neta periodo anterior}} \right) \times 100\%$ | |
| INTERPRETACIÓN | Mide la utilidad que está generando la empresa de un año a otro. | |
| RESPONSABLE | Jefe de ventas | |
| FUENTE | Estado de resultados | |
| MEDICIÓN | Anual | |
| ESTANDAR | | % |
| SITUACIÓN | ROJO | 0% < 50% |
| | AMARILLO | 50% < 75% |
| | VERDE | 75% - 100% |

ELABORADO POR: Gloria Acalo

Tabla 3
Disminución de costes

| FICHA DE INDICADOR | | |
|----------------------|--|------------|
| NOBRE DEL INDICADOR | Disminución de costes | |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | Reducir los costes de fabricación | |
| FÓRMULA | $\text{costo} = \left(\frac{\text{Costo de compras realizados}}{\text{Costo de compras presupuestados}} \right) \times 100\%$ | |
| INTERPRETACIÓN | Mide el % de la disminución de los costos a favor de la empresa | |
| RESPONSABLE | Contador General | |
| FUENTE | Estado de costos | |
| MEDICIÓN | Trimestral | |
| ESTANDAR | | % |
| SITUACIÓN | ROJO | 0% < 50% |
| | AMARILLO | 50% < 75% |
| | VERDE | 75% - 100% |

ELABORADO POR: Gloria Acal

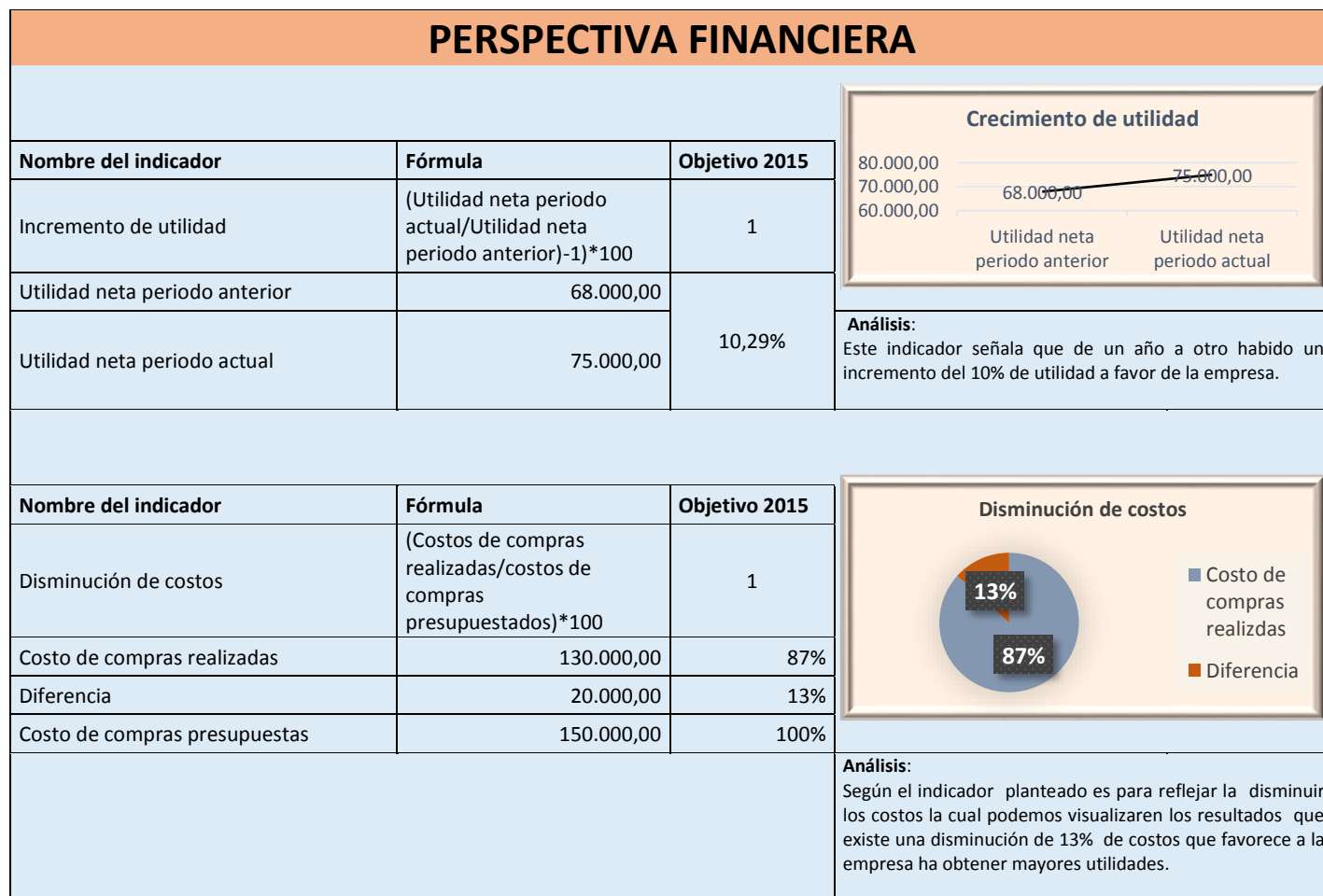


GRÁFICO N° 32: Aplicación de los indicadores financieros

FUENTE: Investigación directa

ELABORADO POR: Gloria Acalo

4.2.1.2 Indicadores de la perspectiva de cliente

Estos indicadores que ayudarán al cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados en la perspectiva de los clientes se detallan a continuación:

Identificación de indicadores de:

Fidelidad de los clientes: Tabla No.4

Ventas: Tabla No.5

Incremento de clientes directos: Tabla No.6

Compras efectivas: Tabla No.7

Tabla 4
Fidelidad de los clientes

| FICHA DE INDICADOR | | |
|----------------------|---|------------|
| NOBRE DEL INDICADOR | Fidelidad de los clientes | |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | Incrementar la fidelidad de los clientes | |
| FÓRMULA | $\text{Clientes} = \left(\frac{\text{N}^\circ \text{ de clientes actuales}}{\text{N}^\circ \text{ de clientes anteriores}} \right) \times 100\%$ | |
| INTERPRETACIÓN | Este indicador refleja el número de los clientes fijos que se pretende captar. | |
| RESPONSABLE | Jefe de ventas | |
| FUENTE | Estado de resultados | |
| MEDICIÓN | Trimestral | |
| ESTANDAR | | % |
| SITUACIÓN | ROJO | 0% < 50% |
| | AMARILLO | 50% < 75% |
| | VERDE | 75% - 100% |

ELABORADO POR: Gloria Acal

Tabla 5
Ventas

| FICHA DE INDICADOR | | |
|----------------------|--|------------|
| NOBRE DEL INDICADOR | Índice de ventas | |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | Atraer más clientes | |
| FÓRMULA | $\text{Ventas} = \left(\frac{\text{N}^\circ \text{ ventas efectuadas}}{\text{N}^\circ \text{ ventas proyectadas}} \right) \times 100\%$ | |
| INTERPRETACIÓN | El indicador nos visualiza en qué % de ventas se ha logrado efectuar en relación a lo proyectado. | |
| RESPONSABLE | Jefe de ventas | |
| FUENTE | Estado de resultados | |
| MEDICIÓN | Trimestral | |
| ESTANDAR | | % |
| SITUACIÓN | ROJO | 0% < 50% |
| | AMARILLO | 50% < 75% |
| | VERDE | 75% - 100% |

ELABORADO POR: Gloria Acalo

Tabla 6
Incremento de clientes directos

| FICHA DE INDICADOR | | |
|----------------------|--|------------|
| NOBRE DEL INDICADOR | Incremento de clientes directos | |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | Atraer clientes directos para RIOLAC | |
| FÓRMULA | $\text{Clientes directos} = \left(\frac{\text{N}^\circ \text{ clientes directos periodo actual}}{\text{N}^\circ \text{ clientes directos periodo anterior}} \right) \times 100\%$ | |
| INTERPRETACIÓN | Conocer el número o porcentaje de clientes que incrementa como también puede disminuir de un año a otro. | |
| RESPONSABLE | Jefe de ventas | |
| FUENTE | Nómina de clientes | |
| MEDICIÓN | Trimestral | |
| ESTANDAR | | % |
| SITUACIÓN | ROJO | 0% < 50% |
| | AMARILLO | 50% < 75% |
| | VERDE | 75% - 100% |

ELABORADO POR: Gloria Acalo

Tabla 7
Compras efectivas

| FICHA DE INDICADOR | | |
|-----------------------------|---|------------|
| NOBRE DEL INDICADOR | Compras efectivas | |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | Captar clientes directos para RIOLAC | |
| FÓRMULA | $\text{Ventas} = \left(\frac{\text{N}^\circ \text{ clientes que compran}}{\text{N}^\circ \text{ clientes que visitan}} \right) \times 100\%$ | |
| INTERPRETACIÓN | Determina cuantos clientes que visitar el negocio logran adquirir algún producto. | |
| RESPONSABLE | Jefe de ventas | |
| FUENTE | Informe de ventas | |
| MEDICIÓN | Mensuales | |
| ESTANDAR | | % |
| SITUACIÓN | ROJO | 0% < 50% |
| | AMARILLO | 50% < 75% |
| | VERDE | 75% - 100% |

ELABORADO POR: Gloria Acalo

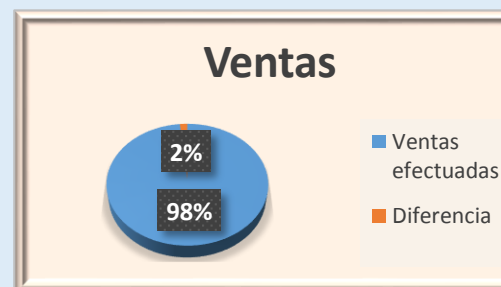
PERSPECTIVA DEL CLIENTE

| Nombre del indicador | Fórmula | Objetivo 2015 |
|---------------------------|--|---------------|
| Fidelidad de los clientes | $(N^{\circ} \text{ clientes actuales} / N^{\circ} \text{ clientes anteriores}) - 1) * 100$ | 1 |
| Cientes anteriores | 80 | |
| Cientes actuales | 78 | -3% |



Análisis: De acuerdo a la gráfica y los resultados obtenidos se puede determinar una disminución de 3% de los clientes que perjudica la empresa.

| Nombre del indicador | Fórmula | Objetivo 2015 |
|----------------------|--|---------------|
| Índice de ventas | $(N^{\circ} \text{ ventas efectuadas} / N^{\circ} \text{ ventas proyectadas}) * 100\%$ | 1 |
| Ventas efectuadas | 102.084,00 | 98,39% |
| Diferencia | 1.666,00 | 1,61% |
| Ventas proyectadas | 103.750,00 | 100% |



Análisis: esta grafica nos indica que no se ha logrado vender en un 100% para el trimestre proyectado por las razones que los clientes se van disminuyendo.

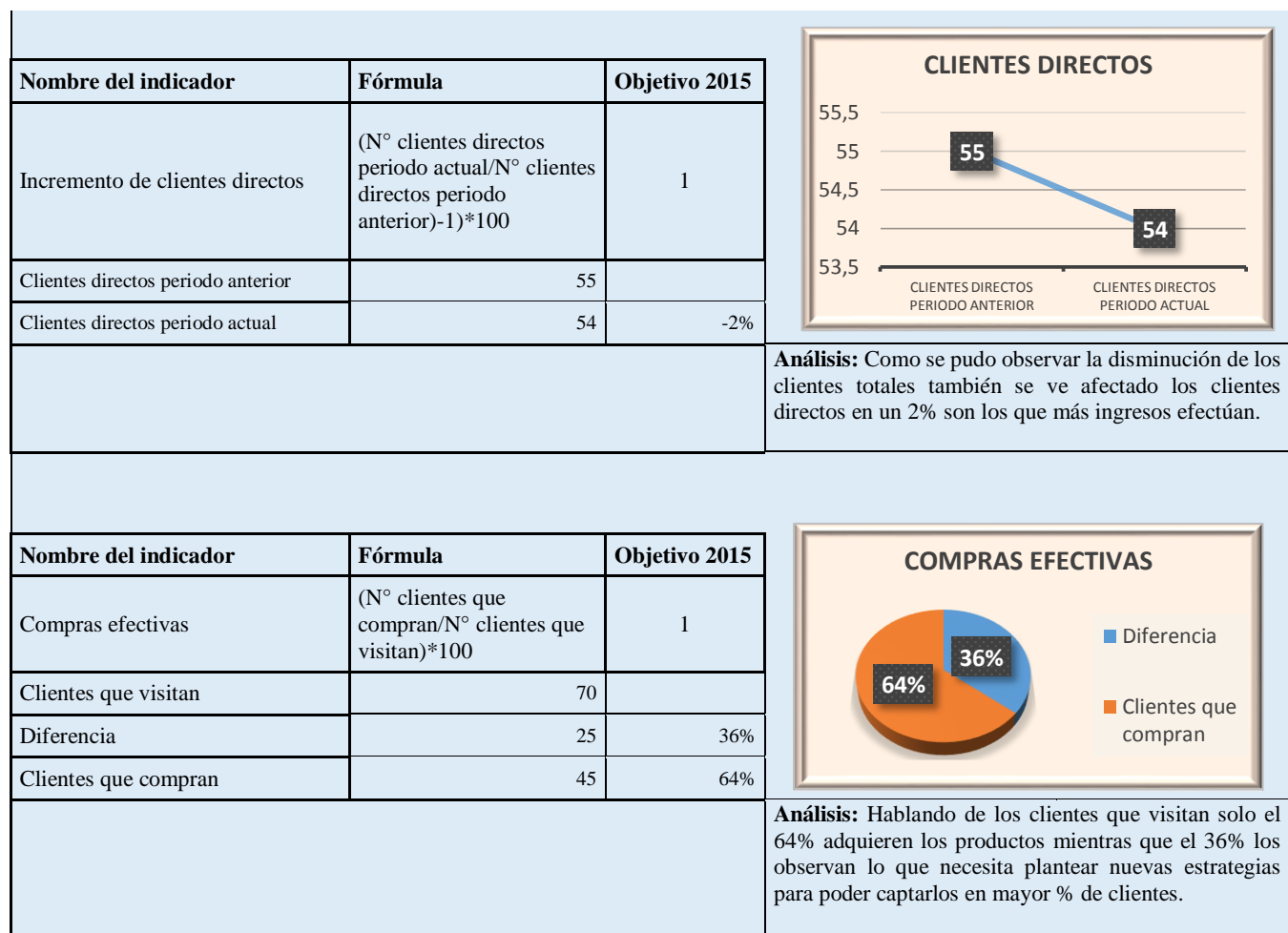


GRÁFICO N° 33: Aplicación de los indicadores

FUENTE: Investigación directa

ELABORADO POR: Gloria Acalo

4.2.1.3. Indicadores de la perspectiva de Procesos Internos

Los indicadores que ayudarán al cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados en la perspectiva de los procesos internos se detallan a continuación:

Identificación de indicadores de:

Procesos estandarizados: Tabla No.8

Proveedores: Tabla No.9

Vínculos estratégicos con proveedores: Tabla No.10

Encuentros con proveedores: Tabla No.11

Almacenaje de material: Tabla No.12

Producción: Tabla No.13

Productividad de maquinaria: Tabla No.14

Tabla 8
Procesos estandarizados

| FICHA DE INDICADOR | | |
|----------------------|--|------------|
| NOBRE DEL INDICADOR | Procesos estandarizados | |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | Establecer y nivelar un sistema de gestión por procesos. | |
| FÓRMULA | $\text{Procesos} = \left(\frac{\text{N}^\circ \text{ procesos nivelados}}{\text{N}^\circ \text{ procesos analizados}} \right) \times 100\%$ | |
| INTERPRETACIÓN | Visualiza en qué estado se encuentra el proceso para ser analizado | |
| RESPONSABLE | Jefe Administrativo | |
| FUENTE | Plan de procesos | |
| MEDICIÓN | Semestral | |
| ESTANDAR | | % |
| SITUACIÓN | ROJO | 0% < 50% |
| | AMARILLO | 50% < 75% |
| | VERDE | 75% - 100% |

ELABORADO POR: Gloria Acalo

Tabla 9
Proveedores

| FICHA DE INDICADOR | | |
|----------------------|--|------------|
| NOBRE DEL INDICADOR | Proveedores | |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | Crear vínculos estratégicos con los proveedores de RIOLAC | |
| FÓRMULA | $\text{Proveedores} = \left(\frac{\text{Nº Proveedores en lista de base}}{\text{Nº total de proveedores}} \right) \times 100\%$ | |
| INTERPRETACIÓN | Este indicador determina el número de proveedores factibles que tiene la empresa | |
| RESPONSABLE | Jefe de Compras | |
| FUENTE | Proveedores internacionales | |
| MEDICIÓN | Anual | |
| ESTANDAR | | % |
| SITUACIÓN | ROJO | 0% < 50% |
| | AMARILLO | 50% < 75% |
| | VERDE | 75% - 100% |

ELABORADO POR: Gloria Acalo

Tabla 10
Vínculos estratégicos con proveedores

| FICHA DE INDICADOR | | |
|----------------------|--|------------|
| NOBRE DEL INDICADOR | Vínculos estratégicos con proveedores | |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | Establecer vínculos estratégicos con los proveedores | |
| FÓRMULA | $\text{Vínculo con proveedores} = \left(\frac{\text{Nº Vínculos estratégicos definidos}}{\text{Nº Vínculos estratégicos estipulados}} \right) \times 100\%$ | |
| INTERPRETACIÓN | Este indicador determina el vínculo estratégico que ha logrado alcanzar col los proveedores. | |
| RESPONSABLE | Gerente Propietario | |
| FUENTE | Gerente Propietario | |
| MEDICIÓN | Semestral | |
| ESTANDAR | | % |
| SITUACIÓN | ROJO | 0% < 50% |
| | AMARILLO | 50% < 75% |
| | VERDE | 75% - 100% |

ELABORADO POR: Gloria Acalo

Tabla 11
Encuentros con proveedores

| FICHA DE INDICADOR | | |
|----------------------|--|------------|
| NOBRE DEL INDICADOR | Encuentro con proveedores | |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | Establecer visitas estratégicas con los proveedores de RIOLAC | |
| FÓRMULA | $\text{Visitas} = \left(\frac{\text{N}^\circ \text{ encuentros ejecutados}}{\text{N}^\circ \text{ encuentros planificados}} \right) \times 100\%$ | |
| INTERPRETACIÓN | Determina las visitas que se ha logrado realizar y cuanto falta para cumplirlas según lo planificado. | |
| RESPONSABLE | Jefe de compras | |
| FUENTE | Listado de proveedores | |
| MEDICIÓN | Anual | |
| ESTANDAR | | % |
| SITUACIÓN | ROJO | 0% < 50% |
| | AMARILLO | 50% < 75% |
| | VERDE | 75% - 100% |

ELABORADO POR: Gloria Acalo

Tabla 12
Almacenaje de materia prima

| FICHA DE INDICADOR | | |
|----------------------|--|------------|
| NOBRE DEL INDICADOR | Almacenaje de material | |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | Determinar la capacidad de almacenaje en la bodega de RIOLAC | |
| FÓRMULA | $\text{Almacenaje} = \left(\frac{\text{N}^\circ \text{ materiales almacenados}}{\text{N}^\circ \text{ capacidad de almacenaje en bodega}} \right) \times 100\%$ | |
| INTERPRETACIÓN | Indica si la bodega está siendo usada de forma eficiente en el lugar que se encuentra. | |
| RESPONSABLE | Encargado de la bodega | |
| FUENTE | Unidad de bodega | |
| MEDICIÓN | Mensual | |
| ESTANDAR | | % |
| SITUACIÓN | ROJO | 0% < 50% |
| | AMARILLO | 50% < 75% |
| | VERDE | 75% - 100% |

ELABORADO POR: Gloria Acalo

Tabla 13
Producción

| FICHA DE INDICADOR | | |
|----------------------|--|------------|
| NOBRE DEL INDICADOR | Producción | |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | Aumentar la producción en un 20% del estado actual | |
| FÓRMULA | $\text{Producción} = \left(\frac{\text{N° maquinarias ensamblados}}{\text{N° maquinarias pronosticadas para el ensamble}} \right) \times 100\%$ | |
| INTERPRETACIÓN | Visualiza la cantidad de las maquinarias que han sido ensambladas y verificar cuantos falta para cumplir su pronóstico. | |
| RESPONSABLE | Gerente propietario | |
| FUENTE | Área de producción | |
| MEDICIÓN | Mensual | |
| ESTANDAR | | % |
| SITUACIÓN | ROJO | 0% < 50% |
| | AMARILLO | 50% < 75% |
| | VERDE | 75% - 100% |

ELABORADO POR: Gloria Acalo

Tabla 14
Productividad de maquinaria

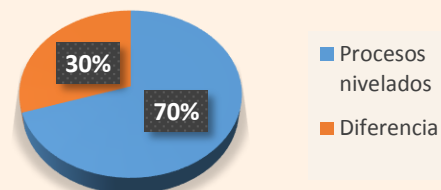
| FICHA DE INDICADOR | | |
|----------------------|--|------------|
| NOBRE DEL INDICADOR | Tiempo de uso de maquinarias | |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | Aumentar la producción en un 20% del estado actual | |
| FÓRMULA | $\text{Productividad} = \left(\frac{\text{N° horas efectivas de uso de maquinaria}}{\text{N° total horas disponible de maquinaria}} \right) \times 100\%$ | |
| INTERPRETACIÓN | Determina si está siendo usado de forma correcta y eficiente de la maquinaria. | |
| RESPONSABLE | Gerente propietario | |
| FUENTE | Área de producción | |
| MEDICIÓN | Mensual | |
| ESTANDAR | | % |
| SITUACIÓN | ROJO | 0% < 50% |
| | AMARILLO | 50% < 75% |
| | VERDE | 75% - 100% |

ELABORADO POR: Gloria Acalo

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

| Nombre del indicador | Fórmula | Objetivo 2015 |
|-------------------------|--|---------------|
| Procesos estandarizados | $(N^{\circ} \text{ procesos nivelados} / N^{\circ} \text{ procesos analizados}) * 100$ | 1 |
| Procesos nivelados | 7 | 70% |
| Diferencia | 3 | 30% |
| Procesos analizados | 10 | |

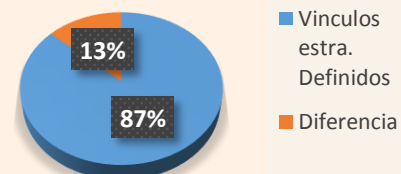
NIVELACIÓN DE PROCESOS



Análisis: Según los resultados obtenidos falta un 30% de ser nivelados los para sus respectivos análisis.

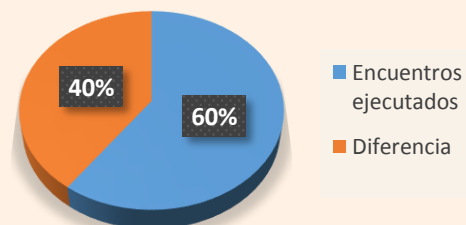
| Nombre del indicador | Fórmula | Objetivo 2015 |
|---------------------------------------|--|---------------|
| Vínculos estratégicos con proveedores | $(N^{\circ} \text{ vinnc. Estrateg. Definidos} / N^{\circ} \text{ vinc. Estra. estipul }) * 100$ | 1 |
| Vínculos estrat. Definidos | 26 | 87% |
| Diferencia | 4 | 13% |
| Vinculos estrategicos estipulados | 30 | 100% |

ESTRATEGIA CON LOS PROVEEDORES

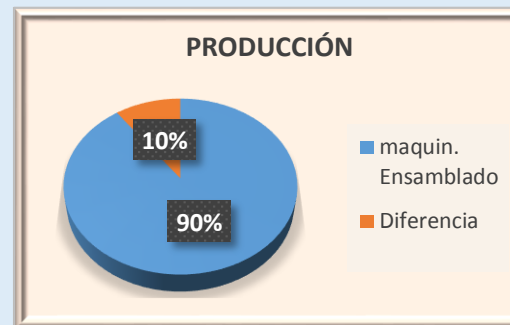


Análisis: De las estrategias realizadas para con los proveedores no se ha logrado efectuar en su totalidad pero esto no se ha visto afectado en la empresa

ENCUENTRO CON PROVEEDORES



| Nombre del indicador | Fórmula | Objetivo 2015 | |
|---------------------------|---|---------------|---|
| Encuentro con proveedores | $(N^{\circ} \text{ encuent. ejecutados} / N^{\circ} \text{ encuent. planificados}) * 100$ | 1 | |
| Encuentros ejecutados | 3 | 60% | |
| Diferencia | 2 | 40% | |
| Encuentros planificados | 5 | 100% | |
| | | | Análisis: Los encuentros planificados no se han cumplido, pero por otra parte casi no es necesario ya que todos los contactos son por medio del internet para sus pedidos, favoreciendo a la empresa con la disminución en los costos. |
| | | | |
| Nombre del indicador | Fórmula | Objetivo 2015 | |
| Producción | $(N^{\circ} \text{ maquinaria ensambl.} / N^{\circ} \text{ maquin. Pronost. Ensambl.}) * 100$ | 1 | |
| Maquin. Ensamblado | 9 | 90% | |
| Diferencia | 1 | 10% | |
| Maquin. Pronost. ensamble | 10 | 100% | |
| | | | Análisis: No cumplen en su totalidad del ensamble ya que al algunas circunstancias lo suspenden el pedido del producto |
| | | | |



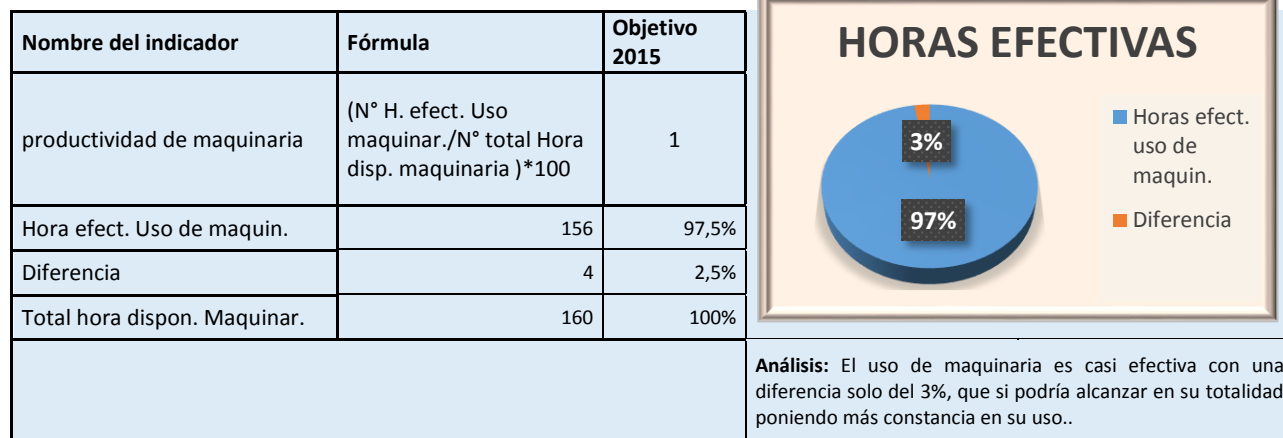


GRÁFICO N° 34: Aplicación de los indicadores

FUENTE: Investigación directa

ELABORADO POR: Gloria Acalo

4.2.1.4. Indicadores de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Los indicadores que ayudarán al cumplimiento de los objetivos estratégicos que se plantean en las perspectivas de aprendizaje y crecimiento son:

Identificación de Indicadores de:

Capacitación de personal A.: Tabla No.15

Eficacia: Tabla No.16

Incentivos: Tabla No.17

Capacitación de personal B.: Tabla No.18

Tabla 15
Capacitación de personal A.

| FICHA DE INDICADOR | | |
|----------------------|---|------------|
| NOBRE DEL INDICADOR | Capacitación A. | |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | Desarrollar personal capacitado | |
| FÓRMULA | $\text{Capacitación A.} = \left(\frac{\text{N}^\circ \text{ personal capacitado}}{\text{N}^\circ \text{ total del personal}} \right) \times 100\%$ | |
| INTERPRETACIÓN | Determina si todo el personal que está siendo capacitado han logrado desarrollar su aprendizaje. | |
| RESPONSABLE | Jefe de Recursos Humanos | |
| FUENTE | Nómina del personal | |
| MEDICIÓN | Trimestral | |
| ESTANDAR | | % |
| SITUACIÓN | ROJO | 0% < 50% |
| | AMARILLO | 50% < 75% |
| | VERDE | 75% - 100% |

ELABORADO POR: Gloria Acalo

Tabla 16
Eficacia

| FICHA DE INDICADOR | | |
|----------------------|---|------------|
| NOBRE DEL INDICADOR | Eficacia | |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | Desarrollar al personal capacitado | |
| FÓRMULA | $\text{Cumplimiento} = \left(\frac{\text{N}^\circ \text{ metas alcanzadas por área}}{\text{N}^\circ \text{ metas planificadas por área}} \right) \times 100\%$ | |
| INTERPRETACIÓN | Visualiza si están alcanzado sus metas propuestas por cada área de trabajo. | |
| RESPONSABLE | Gerente Propietario | |
| FUENTE | Plan anual | |
| MEDICIÓN | Anual | |
| ESTANDAR | | % |
| SITUACIÓN | ROJO | 0% < 50% |
| | AMARILLO | 50% < 75% |
| | VERDE | 75% - 100% |

ELABORADO POR: Gloria Acalo

Tabla 17
Incentivos

| FICHA DE INDICADOR | | |
|----------------------|--|------------|
| NOBRE DEL INDICADOR | Incentivos | |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | Desarrollar personal capacitado | |
| FÓRMULA | $\text{Incentivos} = \left(\frac{\text{N}^\circ \text{ incentivos entregados}}{\text{N}^\circ \text{ incentivos pronosticados}} \right) \times 100\%$ | |
| INTERPRETACIÓN | Los incentivos entregados según el desempeño en la empresa. | |
| RESPONSABLE | Jefe de Recurso Humano | |
| FUENTE | Plan anual | |
| MEDICIÓN | Anual | |
| ESTANDAR | | % |
| SITUACIÓN | ROJO | 0% < 50% |
| | AMARILLO | 50% < 75% |
| | VERDE | 75% - 100% |

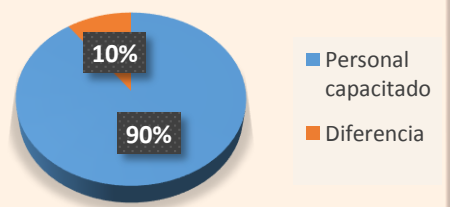
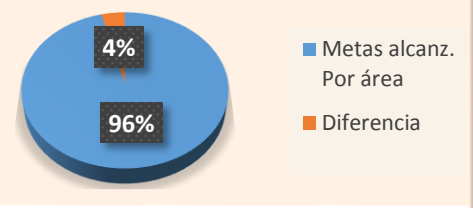
ELABORADO POR: Gloria Acalo

Tabla 18
Capacitación de personal B.

| FICHA DE INDICADOR | | |
|-----------------------------|--|---------------------|
| NOBRE DEL INDICADOR | Capacitación B. | |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | Desarrollar personal capacitado | |
| FÓRMULA | $\text{Capacitación} = \left(\frac{\text{Nº de personal aprobados}}{\text{Nº personal inscritos}} \right) \times 100\%$ | |
| INTERPRETACIÓN | Indica cuanto de personal han logrado aprovechar las capacitaciones impartidas. | |
| RESPONSABLE | Jefe de Recursos Humanos | |
| FUENTE | Plan anual | |
| MEDICIÓN | Anual | |
| ESTANDAR | | % |
| SITUACIÓN | ROJO | 0% < 50% |
| | AMARILLO | 50% < 75% |
| | VERDE | 75% - 100% |

ELABORADO POR: Gloria Acalo

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

| | | | |
|-----------------------------|--|----------------------|---|
| | | | CAPACITACIÓN DEL PERSONAL  |
| Nombre del indicador | Fórmula | Objetivo 2015 | |
| Capacitación de personal A. | $(N^{\circ} \text{ personal capacitados} / N^{\circ} \text{ total de personal}) * 100$ | 1 | |
| Personal capacitado | 9 | 90% | |
| Diferencia | 1 | 10% | |
| Total personal | 10 | 100% | |
| | | | Análisis: En la capacitación al personal no se ha logrado en su totalidad por el descuido de uno de ellos por ende es un gasto a la empresa |
| | | | |
| Nombre del indicador | Fórmula | Objetivo 2015 | EFICACIA  |
| Eficacia | $(N^{\circ} \text{ metas alcanzadas por área} / N^{\circ} \text{ metas planific. área}) * 100$ | 1 | |
| Metas alcanzados. Por área | 4,8 | 96% | |
| Diferencia | 0,2 | 4% | |
| Metas planificadas por área | 5 | 100% | |
| | | | Análisis: No se alcanzado en su totalidad por las nuevas competencias que ingresan cada vez más al mercado, se formaran nuevas estrategias para alcanzarlos. |

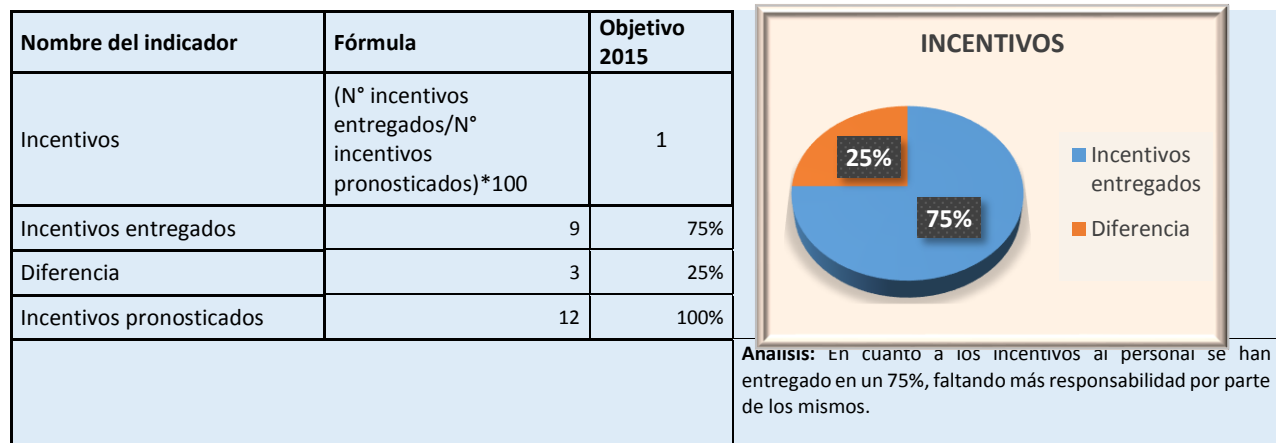


GRÁFICO N° 35: Aplicación de los indicadores

FUENTE: Investigación directa

ELABORADO POR: Gloria Acalo

4.2.2. Identificación del mapa estratégico y cuadro estratégico

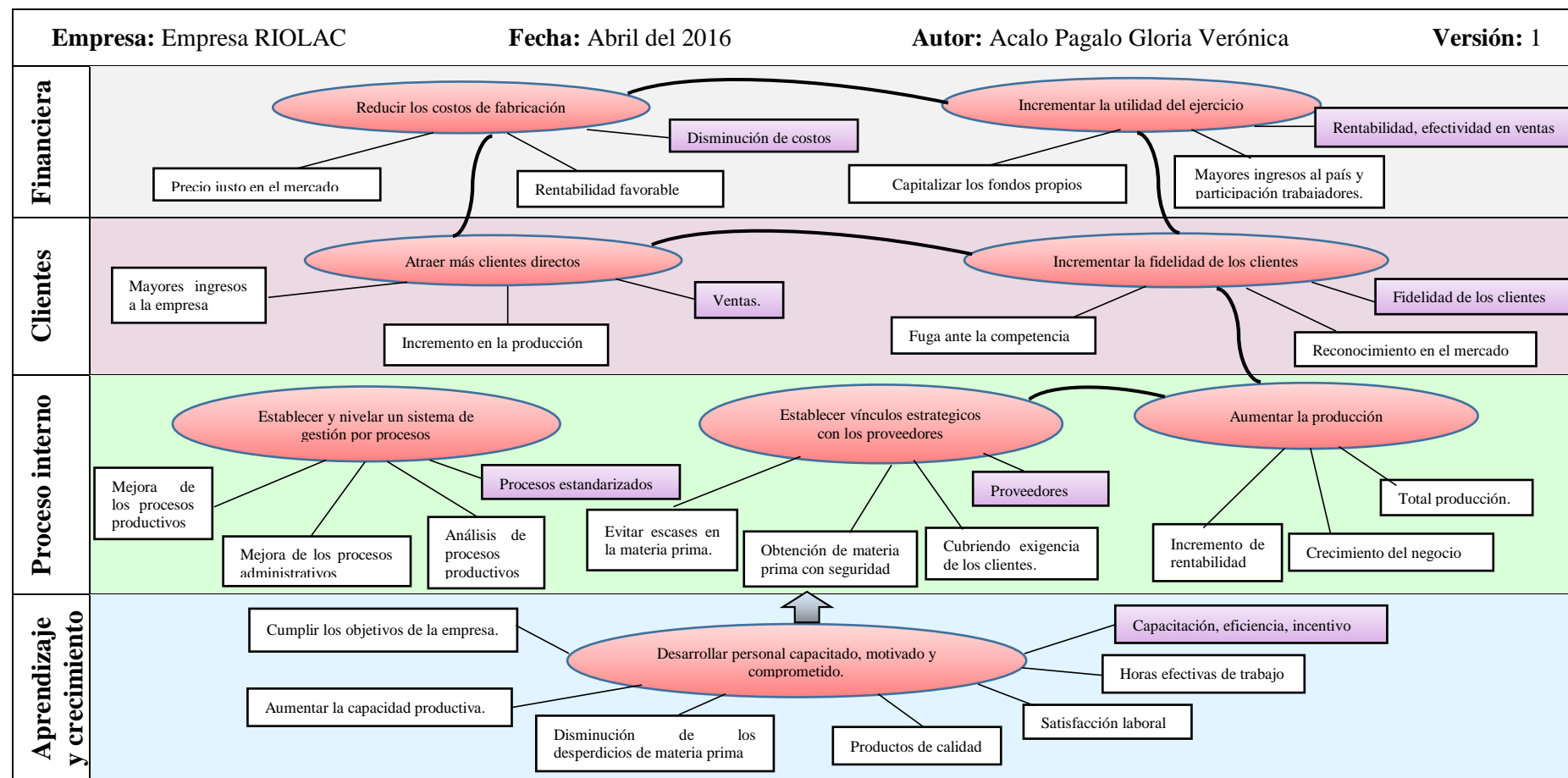


GRÁFICO N° 36: Mapa estratégico

FUENTE: Investigación directa

ELABORADO POR: Gloria Acalo

Cuadro 13

Cuadro estratégico de empresa RIOLAC

| PERSPECTIVA | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | ESTRATEGIAS | TÁCTICAS | |
|---------------------------|--|---|--|---|
| | | | NOMBRE | ACTIVIDAD |
| Aprendizaje y Crecimiento | Desarrollar personal capacitado, motivado y comprometido a cumplir con los objetivos de la empresa; aumentando su capacidad productiva en un 20% para Diciembre del 2016 | Implantar cursos de capacitación y motivación al personal requerido, también entregar incentivos por meta cumplida. | Capacitación en derechos y obligaciones del personal | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Impartir charlas de los derechos y beneficios que tienen cada trabajador como también cumplir con las obligaciones que demande la empresa. |
| | | | Capacitación al personal el trabajo en equipo | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificación de los problemas o necesidades del personal ✓ Planeación de los cursos a desarrollarse. ✓ Valoración de los cursos impartir. ✓ Ejecución de los cursos ✓ Evaluación del curso. |
| | | | Capacitación en el aspecto tecnológico | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificación de los problemas o necesidades del tecnológicos ✓ Planeación de las capacitaciones a desarrollarse. ✓ Valoración de los cursos impartir. ✓ Ejecución de los cursos ✓ Evaluación del curso. |
| | | | Motivación al personal | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Incluirse dentro del plan anual de la empresa, las metas u objetivos que cada área debe llegar a |

| | | | | <p>cumplir y por ende los incentivos que serán entregados.</p> <p>✓ Entregar los incentivos según lo planificado e incluido en el plan anual.</p> |
|-----------------|--|--|---|---|
| PERSPECTIVA | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | ESTRATEGIAS | TÁCTICAS | |
| | | | NOMBRE | ACTIVIDAD |
| Proceso interno | Establecer y nivelar un sistema de gestión por procesos hasta antes del 2017, que permita la aplicación y mejora de los procesos productivos como administrativos. | Análisis, verificación y aplicación de los procesos principales de producción, donde ayude alcanzar un comportamiento estable, producto de calidad y a bajos costes. | Esclarecimiento de los procesos internos | <p>✓ Análisis de los procesos ya existentes.</p> <p>✓ Verificación del estado en el que se encuentra los procesos ya existentes.</p> <p>✓ Crear nuevos procesos según las necesidades de la empresa</p> <p>✓ Aplicación de los nuevos procesos en la empresa.</p> |
| | Establecer vínculos estratégicos con los proveedores de RIOLAC, para evitar escases en la materia prima y que permita total producción, por ende cubriendo las exigencias de los clientes. | Pactos estratégicos con los proveedores que permita asegurar y facilitar el abastecimiento de la materia prima de calidad. | Vínculos estratégicos con los proveedores | <p>✓ Preparación de una base de datos de los proveedores.</p> <p>✓ Visitas de negociación con proveedores según base de datos.</p> <p>✓ Negociación de la materia prima según los acuerdos entre las partes.</p> |
| | | | Determinación del lugar y | <p>✓ Arrendamiento de un lugar para adecuar la bodega.</p> <p>✓ Almacenaje de las materias primas adquiridas.</p> |

| | | | capacidad de la bodega. | |
|-------------|---|--|--|--|
| | Aumentar la producción en un 30% hasta el año 2018, permitiendo así al crecimiento del negocio e incrementando la rentabilidad del mismo. | Producción eficiente de las maquinarias. | Evaluación de N° horas laboradas por la maquinaria | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Determinación del número de horas que estado en marcha la maquinaria. ✓ Verificación la cantidad que ha producido la maquinaria. |
| | | | Uso óptimo de la maquinaria | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis y verificación del trabajo diario que soporte la maquinaria. ✓ Análisis del estado actual de la maquinaria |
| PERSPECTIVA | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | ESTRATEGIAS | TÁCTICAS | |
| | | | NOMBRE | ACTIVIDAD |
| Clientes | Atraer más clientes directos para la empresa RIOLAC, incrementando la facilidad de pago en un mínimo del 10% hasta el año 2017. | Hacer conocer el negocio mediante las páginas web, ofreciendo los productos de calidad a precios cómodos y accesibles según las necesidades de los clientes. | Mejoramiento de las ventas | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Creación de un área de post venta para una mejor atención al cliente. ✓ Formulación de estrategias de enganche para la venta del producto. ✓ Descuento del 2% para los clientes fijos. |
| | | | Creación de la página web propia de la empresa | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Contratación de un diseñador Web ✓ Implementación de la página Web ✓ Publicación de la página web sobre la empresa y los productos ofertados por la misma. |
| | | | Ampliación de la cobertura | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis de mercados potenciales aún no considerados para la distribución. |

| | | | | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementación de nuevos sucursales en ciudades lejanas a la provincia. ✓ Identificación de los posibles nuevos clientes. |
|-------------|--|---|--|--|
| | Incrementar la fidelidad de los clientes aunque en un 15% para diciembre del 2017 | Creación de un área de post venta para conocer con más detalles cada una de las necesidades y poder ayudar de una mejor forma. | Creación de un área de post venta o atención al cliente. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Designar a una persona que se encargue de post venta. ✓ Contacto a los clientes luego de la venta ✓ Atención de las denuncias y reclamos ✓ Dar seguimiento a los trámites de los reclamos, denuncias y demás problemas de los clientes. |
| PERSPECTIVA | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | ESTRATEGIAS | TÁCTICAS | |
| | | | NOMBRE | ACTIVIDAD |
| Financiera | Reducir los costes de fabricación en un 15% de esta forma ajustar los precios y alcanzar una rentabilidad favorable. | Establecer una planificación de adquisiciones y uso de materia prima para la producción, que permita conocer la cantidad necesaria de recursos y por ende la calidad, como también servirá de base para establecer un precio justo en el mercado. | Intervención en los costos. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Correcto uso de las maquinarias evitando posibles daños. ✓ Evitar desperdicios en la materia prima. ✓ Control y ahorro de energía cuando la maquinaria no está en uso. ✓ Control y uso adecuado de los CIF |

| | | | | |
|--|--|--|---|---|
| | Incrementar la utilidad del ejercicio contable en un 25% antes de diciembre del 2017 | Ofertar promociones en ventas y por ende aumentar las ventas e ingresos de la empresa. | Publicidad del producto mediante campañas | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Establecer objetivos publicitarios y de promoción. ➤ Identificación del mercado dirigido. ➤ Definición de los canales o medios de comunicación. ➤ Redacción del mensaje publicitario. ➤ Lanzamiento de la campaña publicitaria. |
|--|--|--|---|---|

FUENTE: Investigación directa
ELABORADO POR: Gloria Acalo

4.2.3. Generación de los planes operativos

Para empezar con la generación los planes operativos se tomará en cuenta el anterior cuadro estratégico que se realizó con cada uno de sus perspectivas. Un plan de acción o llamado también cuadro de acción nos muestra el proyecto que se va ejecutar de acuerdo a cada estrategia y objetivo planteado. Este cuadro contendrá: el número de actividades, actividades detalladas a ejecutarse, los responsables, el tiempo de ejecución, el presupuesto para poder desarrollar dicho plan, el indicador y la evaluación del proyecto. El plan puede tener uno o como varios proyectos y serán detallados a continuación.

4.2.3.1. Planes operativos de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Cuadro 14

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

| PLAN DE ACCIÓN N° 1. | | | |
|---|--|---|---------------|
| OBJETIVO GENERAL: | | Desarrollar personal capacitado, motivado y comprometido a cumplir con los objetivos de la empresa; aumentando su capacidad productiva en un 20% para Diciembre del 2016. | |
| ESTRATEGIA: | | Implantar cursos de capacitación y motivación al personal requerido, también entregar incentivos por meta cumplida. | |
| PROYECTO A | | | |
| Capacitación en derechos y obligaciones del personal. | | | |
| N° | ACTIVIDAD | RESPONSABLE | TIEMPO |
| 1 | Impartir charlas de los derechos y beneficios que tienen cada trabajador como también cumplir con las obligaciones que demande la empresa. | Jefe de recursos humanos | Una semana |
| PRESUPUESTO: | | \$800,00 | |
| INDICADOR: | | Eficiencia, Tabla N°16 | |
| | | Incentivos, Tabla N°17 | |
| EVALUACIÓN: | | | |

| PROYECTO B | | | |
|---|---|---|-------------|
| Capacitación al personal el trabajo en equipo | | | |
| N° | ACTIVIDAD | RESPONSABLE | TIEMPO |
| 1 | Identificación de los problemas o necesidades del personal. | Jefe de recursos humanos | Un mes |
| 2 | Planeación de los cursos a desarrollarse. | | Una semana |
| 3 | Valoración de los cursos impartir. | | Una semana |
| 4 | Ejecución de los cursos. | | Un mes |
| 5 | Evaluación del curso. | | Un mes |
| PRESUPUESTO: | | \$700,00 | |
| INDICADOR: | | Capacitación del personal A, Tabla N°15 | |
| | | Capacitación del personal B, Tabla N°18 | |
| EVALUACIÓN: | | | |
| PROYECTO C | | | |
| Capacitación en el aspecto tecnológico. | | | |
| N° | ACTIVIDAD | RESPONSABLE | TIEMPO |
| 1 | Identificación de los problemas o necesidades tecnológicos. | Jefe de recursos humanos | Un mes |
| 2 | Planeación de las capacitaciones a desarrollarse. | | Una semana |
| 3 | Valoración de los cursos impartir. | | Una semana |
| 4 | Ejecución de los cursos. | | Un mes |
| 5 | Evaluación del curso. | | Dos semanas |
| PRESUPUESTO: | | \$1.000,00 | |
| INDICADOR: | | Capacitación del personal A, Tabla N°15 | |

| | | | |
|------------------------|--|--------------------------|--------|
| | Capacitación del personal B, Tabla N°18 | | |
| EVALUACIÓN: | | | |
| PROYECTO D | | | |
| Motivación al personal | | | |
| N° | ACTIVIDAD | RESPONSABLE | TIEMPO |
| 1 | Incluirse dentro del plan anual de la empresa, las metas u objetivos que cada área debe llegar a cumplir y por ende los incentivos que serán entregados. | Jefe de recursos humanos | Un mes |
| 2 | Entregar los incentivos según lo planificado e incluido en el plan anual. | | Un mes |
| PRESUPUESTO: | \$800,00 | | |
| INDICADOR: | Eficiencia, Tabla N°16 | | |
| | Incentivos, Tabla N°17 | | |
| EVALUACIÓN: | | | |

ELABORADO POR: Gloria Acalo

4.2.3.2. Planes operativos de la perspectiva de Procesos Internos

Cuadro 15
Perspectiva de Procesos Internos

| PLAN DE ACCIÓN N° 2.1 | |
|--|--|
| OBJETIVO GENERAL: | Establecer y nivelar un sistema de gestión por procesos hasta antes del 2017, que permita la aplicación y mejora de los procesos productivos como administrativos. |
| ESTRATEGIA: | Análisis, verificación y aplicación de los procesos principales de producción, donde ayude alcanzar un comportamiento estable, producto de calidad y a bajos costos. |
| PROYECTO A | |
| Esclarecimiento de los procesos interno. | |

| N° | ACTIVIDAD | RESPONSABLE | TIEMPO |
|---|--|--|------------------|
| 1 | Análisis de los procesos ya existentes. | Jefe de recursos humanos | Un mes |
| 2 | Verificación del estado en el que se encuentra los procesos ya existentes. | | |
| 3 | Crear nuevos procesos según las necesidades de la empresa. | | |
| 4 | Aplicación de los nuevos procesos en la empresa. | | |
| PRESUPUESTO: | | \$800,00 | |
| INDICADOR: | | Procesos estandarizados, Tabla N°8 | |
| EVALUACIÓN: | | | |
| PLAN DE ACCIÓN N° 2.2 | | | |
| OBJETIVO GENERAL: | | Establecer vínculos estratégicos con los proveedores de RIOLAC, para evitar escases en la materia prima y que permita total producción, por ende cubriendo las exigencias de los clientes. | |
| ESTRATEGIA: | | Pactos estratégicos con los proveedores que permita asegurar y facilitar el abastecimiento de la materia prima de calidad. | |
| PROYECTO A | | | |
| Vínculos estratégicos con los proveedores | | | |
| N° | ACTIVIDAD | RESPONSABLE | TIEMPO |
| 1 | Preparación de una base de datos de los proveedores. | Jefe de compras | Una semana |
| 2 | Visitas de negociación con proveedores según base de datos. | Gerente Propietario y Jefe de compras | Dos veces al año |
| 3 | Negociación de la materia prima según los acuerdos entre las partes. | Gerente Propietario y Jefe de compras | Dos años |
| PRESUPUESTO: | | \$1,000,00 | |
| INDICADOR: | | Proveedores, Tabla N°9 | |
| | | Vínculos estratégicos con proveedores, Tabla N°10 | |
| | | Encuentro con proveedores, Tabla N°11 | |
| EVALUACIÓN: | | | |

| PROYECTO B | | | |
|--|---|---|------------|
| Determinación del lugar y almacenaje de la bodega. | | | |
| N° | ACTIVIDAD | RESPONSABLE | TIEMPO |
| 1 | Arrendamiento de un lugar para adecuar la bodega. | Gerente Propietario | Un mes |
| 2 | Almacenaje de las materias primas adquiridas. | | Una semana |
| PRESUPUESTO: | | \$900,00 | |
| INDICADOR: | | Almacenaje de materia prima, Tabla N°12 | |
| EVALUACIÓN: | | | |
| PLAN DE ACCIÓN N° 2.3 | | | |
| OBJETIVO GENERAL: | | Aumentar la producción en un 30% hasta el año 2018, permitiendo así al crecimiento del negocio e incrementando la rentabilidad del mismo. | |
| ESTRATEGIA: | | Producción eficiente de las maquinarias. | |
| PROYECTO A | | | |
| Evaluación de N° horas laboradas por la maquinar | | | |
| N° | ACTIVIDAD | RESPONSABLE | TIEMPO |
| 1 | Determinación del número de horas que estado en marcha la maquinaria. | Gerente Propietario | Un mes |
| 2 | Verificación la cantidad que ha producido la maquinaria. | | |
| PRESUPUESTO: | | \$500,00 | |
| INDICADOR: | | Producción, Tabla N°13 | |
| EVALUACIÓN: | | | |
| PROYECTO B | | | |
| Uso óptimo de la maquinaria. | | | |
| N° | ACTIVIDAD | RESPONSABLE | TIEMPO |
| 1 | Análisis y verificación del trabajo diario que soporte la maquinaria. | Gerente Propietario | Un mes |
| 2 | Análisis del estado actual de la maquinaria. | | |
| PRESUPUESTO: | | \$900,00 | |

| | |
|--------------------|--|
| INDICADOR: | Productividad de la maquinaria, Tabla N°14 |
| EVALUACIÓN: | |

ELABORADO POR: Gloria Acalo

4.2.3.3. Planes operativos de la perspectiva de Cliente

Cuadro 16
Perspectiva de Cliente

| PLAN DE ACCIÓN N° 3.1 | | | |
|---|---|--|-------------|
| OBJETIVO GENERAL: | | Atraer más clientes directos para la empresa RIOLAC, incrementando la facilidad de pago en un mínimo del 10% hasta el año 2017. | |
| ESTRATEGIA: | | Hacer conocer el negocio mediante las páginas web, ofreciendo los productos de calidad a precios cómodos y accesibles según las necesidades de los clientes. | |
| PROYECTO A | | | |
| Mejoramiento de las ventas | | | |
| N° | ACTIVIDAD | RESPONSABLE | TIEMPO |
| 1 | Creación de un área de post venta para una mejor atención al cliente. | Jefe de post ventas | Tres meses |
| 2 | Formulación de estrategias de enganche para la venta del producto. | Jefe de ventas | Dos semanas |
| 3 | Descuento del 2% para los clientes fijos | Jefe de ventas | Un día |
| PRESUPUESTO: | | \$800,00 | |
| INDICADOR | | Ventas, Tabla N°5 | |
| | | Incremento de los clientes directos, Tabla N°6 | |
| EVALUACIÓN: | | | |
| PROYECTO B | | | |
| Creación de la página web propia de la empresa. | | | |
| N° | ACTIVIDAD | RESPONSABLE | TIEMPO |
| 1 | Contratación de un diseñador Web. | | |

| | | | |
|--|--|--|---------------|
| 2 | Implementación de la página Web. | Gerente Propietario | Tres meses |
| 3 | Publicación de la página web sobre la empresa y los productos ofertados por la misma. | | |
| PRESUPUESTO: | | \$1,200,00 | |
| INDICADOR: | | Página web activada | |
| EVALUACIÓN: | | | |
| PROYECTO C | | | |
| Ampliación de la cobertura. | | | |
| Nº | ACTIVIDAD | RESPONSABLE | TIEMPO |
| 1 | Análisis de mercados potenciales aún no considerados para la distribución. | Jefe de ventas | Dos meses |
| 2 | Implementación de nuevos sucursales en ciudades lejanas a la provincia. | | Un mes |
| 3 | Identificación de los posibles nuevos clientes. | | Un mes |
| PRESUPUESTO: | | \$2.000,00 | |
| INDICADOR: | | Compras efectivas, Tabla N° 7 | |
| EVALUACIÓN: | | | |
| | | | |
| PLAN DE ACCIÓN N° 3.2 | | | |
| OBJETIVO GENERAL: | | Incrementar la fidelidad de los clientes aunque en un 15% para diciembre del 2017 | |
| ESTRATEGIA: | | Creación de un área de post venta para conocer con más detalles cada una de las necesidades y poder ayudar de una mejor forma. | |
| PROYECTO A | | | |
| Creación de un departamento de post venta o atención al cliente. | | | |
| Nº | ACTIVIDAD | RESPONSABLE | TIEMPO |
| 1 | Designar a una persona que se encargue de post venta. | Jefe de ventas | Una semana |
| 2 | Contacto a los clientes luego de la venta. | | |
| 3 | Atención de las denuncias y reclamos. | | |
| 4 | Dar seguimiento a los trámites de los reclamos, denuncias y demás problemas de los clientes. | | Un mes |

| | |
|---------------------|--------------------------------------|
| PRESUPUESTO: | \$700,00 |
| INDICADOR: | Fidelidad de los clientes, Tabla N°4 |
| EVALUACIÓN: | |

ELABORADO POR: Gloria Acalo

4.2.3.4. Planes operativos de la perspectiva Financiera

Cuadro 17
Perspectiva Financiera

| PLAN DE ACCIÓN N° 4.1 | | | |
|----------------------------------|--|--|------------|
| OBJETIVO GENERAL: | | Reducir los costes de fabricación en un 15% de esta forma ajustar los precios y alcanzar una rentabilidad favorable. | |
| ESTRATEGIA: | | Establecer una planificación de adquisiciones y uso de los mismos para la producción, que permita conocer la cantidad necesaria de recursos y por ende la calidad, como también servirá de base para establecer un precio justo en el mercado. | |
| PROYECTO A | | | |
| Intervención en costos y gastos. | | | |
| N° | ACTIVIDAD | RESPONSABLE | TIEMPO |
| 1 | Correcto uso de las maquinarias evitando posibles daños. | Gerente propietario | Un mes |
| 2 | Evitar desperdicios en la materia prima. | | Una semana |
| 3 | Control y ahorro de energía cuando la maquinaria no está en uso. | | Un mes |
| 4 | Control y uso adecuado de los CIF. | | Un mes |
| PRESUPUESTO: | | \$900,00 | |
| INDICADOR: | | Disminución de costos, Tabla N°3 | |
| EVALUACIÓN: | | | |
| PLAN DE ACCIÓN N° 4.2 | | | |
| OBJETIVO GENERAL: | | Incrementar la utilidad del ejercicio contable en un 25% antes de diciembre del 2017. | |

| | | | |
|---|---|--|---------------|
| ESTRATEGIA: | | Ofertar promociones en ventas y por ende aumentar las ventas e ingresos de la empresa. | |
| PROYECTO A | | | |
| Publicidad del producto mediante campañas | | | |
| N° | ACTIVIDAD | RESPONSABLE | TIEMPO |
| 1 | Establecer objetivos publicitarios y de promoción. | Jefe de mercadeo | Dos semanas |
| 2 | Identificación del mercado dirigido. | | Dos semanas |
| 3 | Definición de los canales o medios de comunicación. | | Una semana |
| 4 | Redacción del mensaje publicitario. | | Una semana |
| 5 | Lanzamiento de la campaña publicitaria. | | Un mes |
| PRESUPUESTO: | | \$7000,00 | |
| INDICADOR: | | Rentabilidad, Tabla N° 1 | |
| | | Efectividad en ventas, Tabla N°2 | |
| EVALUACIÓN: | | | |

ELABORADO POR: Gloria Acalo

CONCLUSIONES

Perspectiva Financiera

De acuerdo a los indicadores financieros aplicados nos revelan que no existe una mayor eficiencia en el incremento de los ingresos y las disminuciones de los costos de la empresa RIOLAC, lo que no garantiza una adecuada rentabilidad ni el uso razonable de los recursos disponibles en las actividades de la empresa..

Perspectiva del Cliente

Según los análisis realizados la empresa RIOLAC no disponen con un área de pos venta para conocer mayores detalles de las necesidades y exigencias de los clientes haciendo que suceda una fuga hacia la competencia.

Perspectiva de Procesos Internos

Mediante los diagnósticos realizados se revela que no se establecen adecuadamente los procesos es por esto que se deberá establecer un sistema de gestión por procesos que permitan mejorar los procesos productivos y administrativos con el fin obtener servicios y productos de calidad.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

De acuerdo al análisis realizado la empresa no imparte charlas de capacitación a los colaboradores, imposibilitando el desarrollo del personal lo cual no permite cumplir con los objetivos de la empresa.

RECOMENDACIONES

Perspectiva Financiera:

Mantener un efectivo control financiero y estimación de las ventas y los costos, para poder incrementar los ingresos y por ende aumentar las utilidades así como el uso eficiente de los recursos que dispone la empresa.

Perspectiva Cliente:

Incrementar un área de post venta y mejorar la calidad de los servicios y productos de RIOLAC, tomando mayor atención en las necesidades y exigencias de los clientes, con el fin de conservar e incrementar los clientes para la empresa.

Perspectiva de Procesos Internos:

La empresa debe implementar el sistema de gestión por procesos que permita mejorar los procesos productivos y administrativos, con el fin obtener servicios y productos de calidad.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

Al área de producción – jefe del personal, se recomienda realizar asignaciones de recursos financieros que estén destinados a las capacitaciones, para contar con un personal capacitado y comprometido para cumplir con los objetivos de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

INTERNET

- Bolaños, J. (2011). *Modelo de Gestión basada en la Metodología Balancec Srecard para la empresa de trasnporte Bus Ven C.A.* Obtenido de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve>
- Catalina, J. (2012). *La historia del Balanced Scorecard en Finanzas*. Recuperado el 04 de 12 de 2015, de www.eoi.es
- Fernández, A. (2011). Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. *Revista de Antiguos Alumnos IESE*, 31-42. Obtenido de <http://www.ee-iese.com>
- Fernández, J. (2010). *Balance ScoreCard Aplicacion e Implementación*. Recuperado el www.grandespymes.com.ar, de <http://es.slideshare.net>
- Garzón, J. (2013). *Modelo de gestión estratégica para la empresa ECUAROOFING basada en el Balance Score Card*. Obtenido de <http://www.espe.edu.ec>
- Gordon, H., & Reyes, V. (2013). *Diseño de un Modelo de Gestión Basado en el Balanced Scorecard para el Consorcio Metro - Bastión*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec>
- Hill, C. (2005). *Administración Estratégica un Enfoque Integral*. México: Sexta Edición.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2011). *El Cuadro de Mando Integral*. Obtenido de <http://www.factorhumana.org>
- Lara, P. (2013). *Dirección Empresarial*. Obtenido de <http://pedrolarav.com>
- Lizana, G. (2012). *Importancia de Aplicar Balanced Scorecarda para mejorar al eficiencia de la Gestión del Sistema Comercaial en entidades prestadoras de servicio de agua y saneamiento*. Recuperado el 12 de 2015, de www.eumed.net
- Nunes, P. (2008). <http://old.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/balancedscorecard.htm#plus>.
- Perez, O. (2014). *Los Beneficios de Balanced Scorecard y la Administración por Objetivos para tu empresa*. Obtenido de <http://blog.peoplenext.com.mx>

- Rivera, J. (2010). *Gestión de la RSC*. Madrid: Netbiblo S.L. Obtenido de www.netbiblo.com
- Semper, B. (2016). *Industria Riolac*. Obtenido de <https://www.facebook.com/riolac.riobamaba/photos/pb.1403548893201535.-2207>
- Ubicación en el mapa de Riobamba*. (s.f.). Obtenido de Ubica.ec: <http://www.ubica.ec/ubicaec/direccion/106857516/114496457>
- Valdéz, D. (2012). *Balanced ScoreCard*. Obtenido de <http://www.sigweb.cl>
- Vogel, M. (2012). *Balanced Scorecard: 6 beneficios medibles para una organización*. Obtenido de <http://www.tablerodecomando.com>

ANEXOS

Anexo N° 1
RUC de la Empresa "RIOLAC"

| REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES | | PERSONAS NATURALES | |  |
|--|------------|--|--------------------------------------|---|
| NUMERO RUC: | | 0601924699001 | | |
| APELLIDOS Y NOMBRES: SEMPER CHAVEZ BYRON MANUEL | | | | |
| NOMBRE COMERCIAL: | | | | |
| CLASE CONTRIBUYENTE: | | OTROS | OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: | SI |
| CALIFICACIÓN ARTESANAL: | | | NUMERO: | |
| <hr/> | | | | |
| FEC. NACIMIENTO: | 10/12/1965 | FEC. ACTUALIZACION: | 15/01/2014 | |
| FEC. INICIO ACTIVIDADES: | 16/08/1999 | FEC. SUSPENSION DEFINITIVA: | | |
| FEC. INSCRIPCION: | 26/08/1999 | FEC. REINICIO ACTIVIDADES: | | |
| ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL: | | | | |
| VENTA AL POR MENOR DE MATERIALES, EQUIPOS Y MAQUINARIA PARA LA ELABORACION DE | | | | |
| DOMICILIO TRIBUTARIO: | | | | |
| Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: VELASCO Calle: AV. SULTANA DE LOS ANDES Número: 10 Intersección: GUSTAVO GARZON Referencia: A CUATRO CUADRAS DEL HOTEL EL ALTAR Teléfono: 032600839 Email: riolac.riobamba@yahoo.es | | | | |
| DOMICILIO ESPECIAL: | | | | |
| OBLIGACIONES TRIBUTARIAS: | | | | |
| * ANEXO RELACION DEPENDENCIA | | | | |
| * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO | | | | |
| * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE | | | | |
| * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA | | | | |
| * IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS | | | | |
| <hr/> | | | | |
| # DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: | | del 001 al 001 | ABIERTOS: | 1 |
| JURISDICCION: | | REGIONAL CENTRO III CHIMBORAZO | CERRADOS: | 0 |
| <hr/> | | | | |
|  FIRMA DEL CONTRIBUYENTE | |  SERVICIO DE RENTAS INTERNAS | | |
| <small>Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriva según el Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC.</small> | | | | |
| Usuario: VCGM010709 | | Lugar de emisión: RIOBAMBA/PRIMERA | | Fecha y hora: 15/01/2014 11:40:23 |
| Página 1 de 2 | | | | |

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES



NUMERO RUC: 0601924699001

APELLIDOS Y NOMBRES: SEMPER CHAVEZ BYRON MANUEL

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

| | | | | | | |
|----------------------|---------|--------|---------|--------|------------------|------------|
| No. ESTABLECIMIENTO: | 001 | ESTADO | ABIERTO | MATRIZ | FEC. INICIO ACT. | 16/08/1999 |
| NOMBRE COMERCIAL: | RIO LAC | | | | FEC. CIERRE: | |
| | | | | | FEC. REINICIO: | |

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIONALES.
VENTA AL POR MENOR DE INSUMOS PARA LA ELABORACION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS.
VENTA AL POR MENOR DE MATERIALES, EQUIPOS Y MAQUINARIA PARA LA ELABORACION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: VELASCO Calle: OROZCO Número: 22-27 Intersección: COLON
Referencia: DIAGONAL AL CONSEJO NACIONAL DE ELECCIONES Telefono Domicilio: 032600839 Telefono Trabajo: 032965651
Email: riolac.riobamba@yahoo.es

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: VCGM010709

Lugar de emisión: RIOBAMBA/PRIMERA

Fecha y hora: 15/01/2014 11:40:23

Anexo N° 2

Encuesta al personal de la empresa



**Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
Facultad de Administración de Empresas
Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría**



Objetivo general

Medir el nivel de conocimiento de los colaboradores a cerca de toda la información de la empresa.

1. ¿Conoce usted la misión, visión y objetivos que persigue la empresa?

SI.....

NO.....

2. ¿Existe una comunicación apropiada entre las diferentes áreas y niveles jerárquicos de la Empresa?

SI.....

NO.....

3. ¿Conoce usted las estrategias para el cumplimiento de los grandes objetivos empresariales con los que cuenta la Empresa “RIOLAC”?

SI.....

NO.....

4. ¿Cree usted importante mejorar los procesos administrativos empresariales de manera continua dentro de la Empresa “RIOLAC”?

SI.....

NO.....

5. ¿Es importante la utilización de indicadores, estándares y sistemas de medición para evaluar los procesos?

SI.....

NO.....

6. ¿Cuenta la Empresa “RIOLAC” con un modelo de gestión establecido que permita el cumplimiento de objetivos?

SI.....

NO.....

7. ¿Considera necesario la utilización de herramientas y técnicas especializadas para la corrección de deficiencias en el proceso administrativo?

SI.....

NO.....

8. ¿Cree usted que el diseño de un modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard contribuirá a la formulación de estrategias corporativas?

SI.....

NO.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo N° 3

Maquinarias, equipos e insumos ofertados

Lácteos

- | | |
|-----------------------|-------------------------|
| ✓ Pasteurizadoras | ✓ Palas de acero |
| ✓ Moldes | ✓ Palas de madera |
| ✓ Quemador | ✓ Bidón |
| ✓ Caldero | ✓ Ordeñador de vaca |
| ✓ Lira | ✓ Percha |
| ✓ Agitador | ✓ Cernidero |
| ✓ Prensa | ✓ Yogurtera |
| ✓ Bomba para leche | ✓ Envasadora de yogurth |
| ✓ Tanque de recepción | ✓ Descremadora |
| ✓ Tanque frio | ✓ Marmita |
| ✓ Cuarto frio | ✓ Mantequillera |

Mermeladas

- | | |
|----------------|----------------------------|
| ✓ Marmita | ✓ Mesa |
| ✓ Licuadora | ✓ Tina de lavado de frutas |
| ✓ Despulpadora | ✓ quemador |

Cárnicos

- | | |
|-------------------|--------------------|
| ✓ Molino de carne | ✓ Troles |
| ✓ Chuleteadoras | ✓ Barras de troles |
| ✓ Rebanadoras | ✓ Embutidora |
| ✓ Mesa de trabajo | ✓ Escaldadoras |

Panadería

- | | |
|--------------------|-------------------|
| ✓ Silo para harina | ✓ Porta latas |
| ✓ Horno de pan | ✓ Amasadora |
| ✓ Latas | ✓ Mesa de trabajo |

Restaurant

- ✓ Self-service
- ✓ Mesa
- ✓ Bares

Otros

- | | |
|-----------------------------|--------------------------|
| ✓ Deshidratadora de hierbas | ✓ Carros transportadores |
| ✓ Despulpadora de frutas | ✓ Envasadora |
| ✓ Peladora de pollos | ✓ Molinos |
| ✓ Escaldadora de pollos | ✓ Tostadora de granos |
| ✓ Extracto de miel | ✓ Turroneira |



Tanque frio



Tina lavado de fruta



Caldero



Tanque enfriador de leche



Tanque lechero



Productos nuestra